

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN BISNIS
INDEPENDENT BUSINESS OWNER (IBO) DAN
PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP KINERJA BISNIS
IBO DALAM MULTILEVEL MARKETING (MLM)**

**(Studi Empiris terhadap *Independent Business Owner/IBO*
pada PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**Purwo Agung Wicaksono, SE
NIM : C4A005215**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



Sertifikat

Saya, Purwo Agung Wicaksono, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada pundak saya.

16 Maret 2007

Purwo Agung Wicaksono

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN BISNIS
INDEPENDENT BUSINESS OWNER (IBO) DAN
PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP KINERJA BISNIS
IBO DALAM MULTILEVEL MARKETING (MLM)
(Studi Empiris terhadap *Independent Business Owner / IBO*
pada PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

**yang disusun oleh Purwo Agung Wicaksono, NIM C4A005215
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Maret 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Yoestini, MSi

Drs. Sutopo, MS

Semarang 22 Maret 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The research about multilevel marketing (MLM) hasn't been done by many researchers in Indonesian, so their literatures about it is very limited (Soeratman, 2002). This research was purposed to analyze two major antecedents of IBO (Independent Business Owner) business commitment and two factors communication trait as antecedents of adaptive selling to assess their impact on IBO business performance. The research problems which proposed in this research, is how to improve of IBO business performance. In order to answer the questions, the researchers has developed a model and six hypothesis has proposed in the research.

This research using a sample of 115 IBO of Amindoway / AMWAY Indonesia Corporation in Central Java and Yogyakarta (DIY) as respondents. The sampling technique used is purposive sampling. The data analyze tool used in this researchs is Structural Equation Model (SEM) in AMOS 6.0 program. The results of SEM analyze demonstrate that fit modeling and complete the Goodness of Fit index criteria, namely : Chi-square= 223.330, Probability 0,300, CMIN/DF= 1,048, GFI=0.859, AGFI=0.817, TLI=0.994, RMSEA=0.021, CFI=0.995. So the model in this research well accepted. Basic of hypothesis examination, this result also to prove that isn't of all hypothesis are positive and significant on the level of alpha (α) = 5%. The influence of satisfaction with product and relationship satisfaction with partner or upline to IBO business commitment is positive and significant. The influence of communication apprehension is negative and interaction involvement is positive to adaptive selling, both of them significant too. Although IBO business commitment and adaptive selling can effect to IBO business performance positively, but adaptif selling haven't influence significantly. So IBO business commitment more important than adaptif selling to enhance IBO business performance in multilevel marketing.

Key word : satisfaction with product, relationship satisfaction with partner or upline, communication apprehension, interaction involvement, IBO business commitment, adaptive selling, and IBO business performance.

ABSTRAKSI

Penelitian mengenai *multilevel marketing* (MLM) tidak banyak dilakukan oleh para peneliti di Indonesia, maka literatur-literturnya sangat terbatas (Soeratman 2002). Penelitian ini bertujuan menganalisis dua penyebab utama komitmen bisnis IBO (*Independent Business Owner*) dan dua faktor sifat komunikasi sebagai penyebab penjualan adaptif beserta dampaknya pada kinerja bisnis IBO. Masalah penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja bisnis IBO. Kemudian untuk menjawab pertanyaan tersebut dikembangkan suatu model dan enam hipotesis telah dirumuskan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 115 IBO pada PT. Amindoway / AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY) sebagai responden. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) pada program AMOS 6.0 program. Hasil analisis menunjukkan bahwa permodelan *fit* dan memenuhi kriteria indek *goodness of fit*, yang tersebut berikut: *Chi-square*= 223.330, *Probability* 0,300, *CMIN/DF*= 1,048, *GFI*=0.859, *AGFI*=0.817, *TLI*=0.994, *RMSEA*=0.021, *CFI*=0.995. Sehingga model dalam penelitian ini diterima dengan baik. Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian juga membuktikan bahwa tidak semua hipotesis positif dan signifikan pada taraf alpha (α) = 5%. Pengaruh kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen bisnis IBO adalah positif dan signifikan. Pengaruh kecemasan komunikasi adalah negatif dan keterlibatan interaksi adalah positif terhadap penjualan adaptif, pengaruh keduanya juga signifikan. Walaupun pengaruh komitmen bisnis IBO dan penjualan adaptif dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja bisnis IBO, tetapi penjualan adaptif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Sehingga komitmen bisnis IBO lebih penting daripada penjualan adaptif untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO dalam *multilevel marketing*.

Kata kunci : kepuasan dengan produk, kepuasan hubungan dengan mitra/upline, kecemasan komunikasi, keterlibatan interaksi, komitmen bisnis IBO, penjualan adaptif, dan kinerja bisnis IBO.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir studi pada program Magister Manajemen program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul : “Analisis Pengaruh Komitmen Bisnis IBO (*Independent Business Owner*) dan Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Bisnis IBO dalam *Multilevel Marketing* (Studi Empiris terhadap *Independent Business Owner / IBO* pada PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta)”.

Penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya petunjuk, bimbingan, dorongan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dra. Yoestini, Msi. sebagai Pembimbing Utama dan Drs. Sutopo, Ms. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta meluangkan waktunya selama penyusunan tesis ini.
3. Dosen–dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah berkenan memberikan banyak wawasan dan masukan selama penyusunan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu tercinta yaitu Drs. Suwarno, BA, MM., dan Sri Sulasanawati, adikku tersayang yaitu Infantri Diah Widowati, dik Santi Kirana, serta seluruh keluarga yang telah mendoakan dan memberikan banyak dukungan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

5. Manajer PT. AMWAY Indonesia bapak David dan para upline: bapak Yayak, Franky, Edi, dan lain-lain yang telah membantu mencari data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.
6. Para Independent Business Owner (IBO) yang telah banyak membantu dan bersedia menyediakan waktunya untuk menjawab semua daftar pertanyaan atau kuesioner.
7. Semua rekan-rekan MM angkatan XXV (pagi) atas kebersamaan dan pertemanannya selama kuliah.
8. Teman-teman di Karanganyar : Bayu, Indra, Arek, Ka' Lung, Dodik, Sigit, dan lain-lain, serta teman-teman di Semarang : Bogi, Diaz, Budi, Dede, M' Imam, Nur, Lia, Endah, dan lain-lain.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, semoga di balik ketidaksempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, Maret 2007

Penulis

Purwo Agung Wicaksono, SE.

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikasi/ Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Pengesahan Draft Tesis.....	ii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Rumus	xiv
Daftar Lampiran.....	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11

BAB II TELAAH PUSTAKA

DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka.....	12
2.1.1 Komitmen Hubungan Bisnis.....	12
2.1.2 Kepuasan <i>Independent Business Owner (IBO)</i>	16
2.1.2.1 Kepuasan dengan Produk.....	17

2.1.2.2	Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.....	18
2.1.3	Penjualan Adaptif.....	19
2.1.4	Kecemasan Komunikasi.....	25
2.1.5	Keterlibatan Interaksi.....	28
2.1.6	Kinerja Bisnis <i>IBO</i> (Kinerja Wiraniaga).....	30
2.2	Penelitian Terdahulu.....	35
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
2.4	Hipotesis Penelitian.....	40
2.5	Definisi Operasional Variabel dan Dimensi Variabel.....	41
2.5.1	Variabel Kepuasan <i>IBO</i> dengan Produk.....	41
2.5.2	Variabel Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.....	42
2.5.3	Variabel Kecemasan Komunikasi.....	43
2.5.4	Variabel Keterlibatan Interaksi.....	43
2.5.5	Variabel Komitmen Bisnis <i>IBO</i>	44
2.5.6	Variabel Penjualan Adaptif.....	45
2.5.7	Variabel Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	46

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.2	Populasi	50
3.3	Sampel.....	51
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	54
3.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Alat Ukur atau Kuesioner.....	54
3.6	Teknik Analisis	55

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Responden Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen....	67
4.2	Analisis Kualitatif.....	69
4.3	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	81
4.3.1	Analisis Konfirmatori.....	83
4.3.2	Structural Equation Model (SEM).....	88
4.3.3	Pengujian Evaluasi Asumsi SEM.....	91
4.4	Pengujian Hipotesis.....	100

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1	Ringkasan Penelitian.....	105
5.2	Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	107
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	110
5.4	Implikasi Teoritis.....	116
5.5	Implikasi Manajerial.....	120
5.6	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	123
	Daftar Pustaka.....	125
	Lampiran.....	130

Daftar Tabel

Table 1.1	Perkembangan IBO PT AMWAY Indonesia pada Bulan Juli 2006 di Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY).....	4
Table 2.1	Penelitian Siguaw et. al. (1998).....	35
Table 2.2	Penelitian Soeratman (2002).....	36
Table 2.3	Penelitian Spiro dan Weitz (1990)	36
Table 2.4	Penelitian Boorom et. al (1998)	37
Table 2.5	Penelitian Susilowati (2004).....	38
Tabel 2.6	Variabel (Konstruk) dan Indikator.....	48
Table 3.1	Distribusi Jumlah Sampel.....	57
Tabel 3.2	Distribusi Sampel Berdasarkan Wilayah.....	53
Table 3.3	Model Persamaan.....	60
Table 3.4	<i>Goodness of-fit indices</i>	64
Tabel 4.1	Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	69
Tabel 4.2.1a	Indeks Kepuasan IBO dengan Produk.....	71
Tabel 4.2.1b	Deskripsi Indeks Kepuasan dengan Produk.....	72
Tabel 4.2.2a	Indeks Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.....	73
Tabel 4.2.2b	Deskripsi Indeks Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.....	74
Tabel 4.2.3a	Indeks Kecemasan Komunikasi.....	75
Tabel 4.2.3b	Deskripsi Indeks Kecemasan Komunikasi.....	75
Tabel 4.2.4a	Indeks Keterlibatan Interaksi.....	76
Tabel 4.2.4b	Deskripsi Indeks Keterlibatan Interaksi.....	76
Tabel 4.2.5a	Indeks Komitmen Bisnis IBO.....	77

Tabel 4.2.5b	Deskripsi Indeks Komitmen Bisnis IBO.....	78
Tabel 4.2.6a	Indeks Penjualan Adaptif.....	79
Tabel 4.2.6b	Deskripsi Indeks Penjualan Adaptif.....	79
Tabel 4.2.7a	Indeks Kinerja Bisnis IBO.....	80
Tabel 4.2.7b	Deskripsi Indeks Kinerja Bisnis IBO.....	81
Tabel 4.3.1a	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	84
Tabel 4.3.1b	<i>Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	85
Tabel 4.3.1c	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	86
Tabel 4.3.1b	<i>Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	87
Tabel 4.3.2a	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Full Structural Equation Model</i>	90
Tabel 4.3.2b	<i>Regression Weight SEM</i>	90
Tabel 4.3.3a	<i>Assessment of Normality</i>	92
Tabel 4.3.3b	<i>Descriptive Statistics</i>	94
Tabel 4.3.3c	<i>Observations Farthest from The Centroid</i> <i>(Mahalonobis Distance)</i>	95
Tabel 4.3.3d	<i>Standardized Residual Covariance</i>	98
Tabel 4.3.3e	Hasil Perhitungan Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	100
Tabel 4.4.1	Estimasi Parameter <i>Regression Weight</i>	101
Tabel 4.4.2	Kesimpulan Hipotesis.....	104

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
Gambar 2.2	Dimensi Variabel Kepuasan dengan Produk	41
Gambar 2.3	Dimensi Variabel Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.....	42
Gambar 2.4	Dimensi Variabel Kecemasan Komunikasi.....	43
Gambar 2.5	Dimensi Variabel Keterlibatan Interaksi..	44
Gambar 2.6	Dimensi Variabel komitmen Bisnis <i>IBO</i>	45
Gambar 2.7	Dimensi Variabel Penjualan Adaptif.....	46
Gambar 2.8	Dimensi Variabel Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	47
Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian	58
Gambar 4.3.1a	Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen.....	83
Gambar 4.3.1a	Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen.....	86
Gambar 4.3.2a	Structural Equation Model.....	88
Gambar 4.3.2b	Full Structural Equation Model.....	89
Gambar 4.3.3a	Construct Reliability.....	99
Gambar 4.3.3b	Variance Extract	99
Gambar 5.1	Proses 1 – Peningkatan Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	111
Gambar 5.2	Proses 2 – Peningkatan Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	112
Gambar 5.3	Proses 3 – Peningkatan Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	113
Gambar 5.4	Proses 4 – Peningkatan Kinerja Bisnis <i>IBO</i>	114

Daftar Rumus

Rumus 1.....	65
Rumus 2.....	65

Daftar Lampiran

- Daftar Riwayat Hidup.
- Kuesioner.
- Jawaban Responden (Data Induk).
- Output SPSS : Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Descriptive Statistics.
- Output AMOS 6.0 : Konstruk Eksogen, Konstruk Endogen, Full SEM ; Model 1 dan Model 2.
- Perhitungan Reliabilitas Konstruk dan Variance Extract pada SEM dengan Microsoft Exel.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Multilevel marketing (MLM) merupakan salah satu dari berbagai cara yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan atau produsen untuk memasarkan, mendistribusikan, ataupun menjual produknya melalui pengembangan armada pemasar, distributor, atau penjual langsung secara mandiri (*independent*), tanpa campur tangan dari perusahaan (Soeratman, 2002). *Multilevel marketing (MLM)* menurut Peterson dan Wotruba (1996) juga merupakan salah satu tipe dari *direct selling* yaitu aktivitas pemasaran yang menyertakan kontak antara pembeli dan wiraniaga di lokasi selain *retail store*. Sistem *MLM* ini memangkas jalur distribusi dalam penjualan konvensional karena tidak melibatkan distributor atau agen tunggal dan grosir atau sub agen, tetapi langsung mendistribusikan produk kepada distributor independen yang bertugas sebagai pengecer atau penjual langsung pada konsumen. Dengan cara tersebut biaya pemasaran dan distribusi (transportasi, sewa gudang, gaji, dan komisi tenaga penjualan), yang totalnya mencapai 60% dari harga jual dapat dialihkan kepada distributor independen dengan suatu sistem berjenjang, yang umumnya disesuaikan dengan pencapaian target penjualan atau omset distributor yang bersangkutan (Soeratman, 2002).

Industri *MLM* sekarang ini berkembang pesat. Hasil riset SWA mengungkapkan dalam lima tahun terakhir pertumbuhan jumlah pemain / perusahaan yang bergerak di bidang penjualan langsung khususnya *MLM* ini mencapai kisaran 40%. Dari 49 perusahaan *MLM* yang terdaftar di Indonesia, 18 diantaranya

merupakan perusahaan asing dan 31 lainnya lokal. Tidak hanya jumlah perusahaan *MLM* yang berkembang, produk yang ditawarkan pun juga makin luas dan variatif, baik berupa barang ataupun jasa. Data dari *World Federation of Direct Selling Association (WFDSA)* juga menunjukkan pertumbuhan *distributor* di Indonesia sangat signifikan. Tahun 2000 total *distributor* di sini 4,1 juta orang, tapi pada tahun 2003 mencapai 5,4 juta orang, atau naik lebih dari 25%. Sementara itu dari sisi total omset yang dihasilkan tiap tahunnya, jika pada tahun 2000 total omset nasional bisnis *MLM* Rp. 2,97 triliun, pada tahun 2003 meningkat menjadi Rp. 6,24 triliun atau lebih dari dua kali lipat (Manopol, 2005).

MLM mengandalkan anggota (*member*) dan jaringannya untuk memperluas pasar. Maka dari itu manajemen *MLM* adalah mengelola jaringan antara *upline* dan *downline*-nya (Soelaeman, 2005). Dengan bertumpu pada kekuatan jaringan dan penjualan langsung, ujung tombak perusahaan *MLM* adalah anggota dan jaringannya. Atau dalam bahasa manajemen *MLM* disebut dengan *members*, *consultant*, *business consultant*, dan *independent business owner/IBO* (Soelaeman, 2005). Dari perspektif hubungan pemasaran, *member* atau *IBO* dapat dianggap sebagai pelanggan atau *end user* dan penyalur atau pengecer, karena selain mengkonsumsi produk dari bisnis sendiri juga berperan melakukan penjualan produk secara eceran. Namun dalam konteks bisnis, *member* atau *IBO* merupakan wiraniaga yang bebas mengatur usahanya sendiri, meskipun harus mematuhi kode etik dan kontrak kerja yang dibuat oleh perusahaan *MLM* (Soeratman, 2002). Sehingga peluang terbuka lebar bagi *IBO* untuk mengembangkan bisnis ini sesuai dengan keinginannya. Seorang wiraniaga dapat juga diasumsikan sebagai tenaga penjual, yang mana kegiatan utamanya dalam bisnis adalah melakukan penjualan produk. Target penjualan sepenuhnya ditentukan oleh

distributor independen dan jaringan penjualan langsung yang dikembangkannya. Sementara imbal jasa dalam bentuk potongan harga, komisi/insentif ditetapkan oleh perusahaan produsen secara berjenjang sesuai dengan jumlah nilai penjualan, biasanya disebut *point value(PV)* atau *business value (BV)*, yang diberikan kepada setiap distributor *independent (IBO)* sejak mereka mendaftar sebagai calon anggota (Soeratman, 2002).

Keberhasilan manajemen *MLM* sangat ditentukan oleh kinerja bisnis dari *IBO*-nya (Soelaeman,2005). Artinya, anggota dan jaringan memiliki andil besar bagi kemajuan dan pertumbuhan perusahaan, baik dari sisi omset maupun pertumbuhan jaringan. Agar sukses dalam bisnis *MLM* sangat penting bagi *IBO* mencapai kinerja penjualan atau bisnis, karena dengan kinerja bisnis yang baik seorang *IBO* akan merasakan manfaat dari bisnisnya seperti pendapatan, bonus, dan penghargaan-penghargaan dari perusahaan. Menurut Koen Verheyen (2004), Presiden Direktur PT AMWAY Indonesia, kinerja bisnis atau pertumbuhan usaha *IBO* tergantung pada 2 faktor yaitu keuntungan eceran dan jumlah bonus yang didasarkan pada jumlah usaha bulanan *IBO* secara pribadi dan kelompok atau perolehan *point value (PV)* keduanya.

Sehubungan dengan penelitian ini, adanya kinerja bisnis *IBO* AMWAY untuk area Jawa Tengah dapat diidentifikasi masalahnya dari data mengenai perkembangan *IBO* dalam tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Perkembangan *IBO* PT. AMWAY Indonesia pada Bulan Juli 2006
Di Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY)

Total <i>PV</i> Bulanan	Level / % Diskon	Jumlah <i>IBO</i>							
		Perolehan <i>PV</i>		Status		Perubahan level		Perputaran	
		Individu	Grup/ Team	Aktif	Pasif	Naik	Tetap	Baru	Keluar
≥ 16.000.000 <i>PV</i>	21%	56	74	74	-	27	47	-	-
11.000.000 <i>PV</i>	18%	185	271	271	-	43	228	-	-
6.500.000 <i>PV</i>	15%	514	593	593	-	78	515	4	-
4.000.000 <i>PV</i>	12%	752	827	827	-	285	542	23	-
2.000.000 <i>PV</i>	9%	1445	1561	1475	86	520	1041	134	21
1.000.000 <i>PV</i>	6%	1928	2052	1934	118	671	1381	421	193
350.000 <i>PV</i>	3%	2588	2090	1602	488	458	1632	458	233
0	0	447	447	-	447	-	447	-	447
Total		7915	7915	6776	1139	2082	5833	1040	447
Total <i>PV</i> Bulanan	Level / % Diskon	Prosentase (%) Jumlah <i>IBO</i>							
		Perolehan <i>PV</i> (% <i>IBO</i>)		Status (% <i>IBO</i>)		Perubahan level (% <i>IBO</i>)		Perputaran (% <i>IBO</i>)	
		Individu	Grup/ Team	Aktif	Pasif	Naik	Tetap	Baru	Keluar
≥ 16.000.000 <i>PV</i>	21%	0.71	0.94	0.94	-	0.34	0.59	-	-
11.000.000 <i>PV</i>	18%	2.34	3.42	3.42	-	0.54	2.88	-	-
6.500.000 <i>PV</i>	15%	6.49	7.49	7.49	-	0.99	6.51	0.05	-
4.000.000 <i>PV</i>	12%	9.50	10.45	10.45	-	3.60	6.85	0.29	-
2.000.000 <i>PV</i>	9%	18.26	19.72	18.64	1.09	6.57	13.15	1.69	0.26
1.000.000 <i>PV</i>	6%	24.36	25.93	24.43	1.49	8.48	17.45	5.32	2.44
350.000 <i>PV</i>	3%	32.70	26.41	20.24	6.17	5.79	20.62	5.79	2.94
0	0	5.64	5.64	-	5.64	-	5.64	-	5.64
Total (%)		100	100	85.61	14.39	26.31	73.69	13.14	5.64
Keterangan :									
➤ Jumlah keseluruhan <i>IBO</i> pada bulan Desember 2005 = 6875 <i>IBO</i> .									
➤ Jumlah keseluruhan <i>IBO</i> pada bulan Juli 2006 = 7915 <i>IBO</i> .									

Sember : Data dari PT. Amindoway/ AMWAY Indonesia (Semarang, 2006).

Pada Tabel 1.1 di atas terlihat bahwa prosentase jumlah *IBO* pada level bawah, yaitu kurang dari 4000.000 *PV* atau 12%, pada tahun 2006 relatif lebih besar daripada level 12% ke atas. Hal ini karena tingkat pembelian pribadi dan kelompok *IBO* rata-rata tergolong rendah. Dari seluruh *IBO* yang berjumlah 7915 pada bulan Juli tahun 2006, hanya sekitar 19,04 % dan 22,3 % yang mampu mencapai 4000.000*PV*

atau level diskon 12% ke atas dalam perolehan *PV* individu dan kelompok. Sedangkan 80,96% *IBO* dalam perolehan *PV* individu dan 77,7% *IBO* dalam perolehan *PV* kelompok hanya mampu mencapai di bawah 4000.000 *PV*. Bahkan 5,64 % diantaranya berada pada level 0. Padahal perusahaan mengharapkan jumlah *IBO* yang mencapai level 12% ke atas baik pada *PV* individu ataupun kelompok, minimal 25% dari jumlah *IBO* yang lebih dari 6000 *IBO*. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pada dasarnya meskipun bisnis *MLM* *AMWAY* mengalami kemajuan yang pesat hingga tahun 2006 di Jawa Tengah dan Yogyakarta, namun masih banyak *IBO* yang kurang mengoptimalkan kinerja bisnisnya. Sehingga langkah selanjutnya yang diperlukan adalah bagaimanakah cara meningkatkan kinerja bisnis *IBO* agar mencapai optimal.

Pada Tabel 1.1 juga terlihat bahwa tingkat keaktifan *IBO* belum mencapai maksimal, meskipun sekitar 85,61% anggota berstatus aktif , tetapi masih terdapat sekitar 14,39 % yang berstatus tidak aktif atau pasif pada bulan Juli 2006. Ini berarti bahwa masih terdapat *IBO* yang kurang berkomitmen dalam bisnisnya. Kemudian tingkat kenaikan level rata-rata *IBO* juga masih rendah, yaitu hanya sebanyak 26,31% *IBO* yang levelnya meningkat pada bulan Juli 2006. Sedangkan sekitar 73,69% *IBO* lainnya tidak mengalami perubahan atau berada pada level yang tetap. Sehingga data tersebut juga mengindikasikan bahwa kemampuan (*skill*) dan kompetensi untuk meningkatkan atau membangun bisnisnya juga masih kurang. Di samping itu meskipun tingkat pertumbuhan jumlah *IBO* sangat pesat yaitu sekitar 13,14% atau sebanyak 1040 yang terdaftar sebagai anggota baru hingga bulan Juli 2006, namun tingkat *turn over* *IBO* yang terjadi juga cukup tinggi yaitu sekitar 5,64 % (sebanyak 447) *IBO* tidak melakukan perpanjangan keanggotaannya atau putus hubungan di

tahun 2006. Hal ini berarti membuktikan bahwa masih terdapat banyak *IBO* yang tidak merasakan kepuasan dalam bisnisnya. Berdasarkan identifikasi dari data tersebut, diduga terdapat keterkaitan antara kepuasan, komitmen, dan kemampuan, skill atau kompetensi dengan kinerja bisnis *IBO*. Seperti telah dibahas di muka bahwa seorang *IBO* juga merupakan wiraniaga, tenaga penjual, distributor atau pengecer. Menurut Barker (1999), kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh oleh tenaga penjual.

Sedangkan literatur dalam teori pemasaran menunjukkan bahwa telah banyak peneliti yang berpendapat bahwa adanya perilaku tenaga penjual dalam aktivitas penjualan dapat berakibat pada pencapaian hasil atau kinerja penjualan (Boorom *et. al*, 1998). Namun literatur yang menunjukkan hubungan tersebut dalam manajemen *MLM* masih sangat sedikit. Sehingga adanya variabel-variabel atau faktor-faktor perilaku tersebut masih memerlukan penyelidikan untuk mengidentifikasi kinerja tenaga penjualan pada bidang *multilevel marketing* (Susilowati, 2004).

Penelitian Soeratman (2002) mengenai perilaku tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dengan komitmen yang dimanifestasikan dalam bentuk kesetiaan wiraniaga. Secara lebih spesifik Soeratman (2002) menjelaskan bahwa adanya kepuasan menyeluruh yaitu kepuasan dengan produk, kepuasan dengan margin, dan kepuasan hubungan dengan wiraniaga berpengaruh positif terhadap kesetiaan *members*, wiraniaga (*downliner*), penyalur, atau pelanggan yang berupa kesetiaan terhadap produk atau merek perusahaan dan kesetiaan terhadap wiraniaga (*upliner*) dalam *MLM* (*Multilevel Marketing*), dan pada akhirnya kesetiaan tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap *business builders*. Sedangkan menurut

Dick dan Basu (1994) dalam Soeratman (2002), membangun bisnis (*business builders*) merupakan suatu bentuk loyalitas yang dapat berupa merekrut *distributor*/wiraniaga baru sebagai *downline* dan membeli atau menjual kembali. Maka adanya loyalitas wiraniaga akan membawa banyak keuntungan dan berpengaruh terhadap kinerja bisnis wiraniaga. Sehingga adanya kepuasan wiraniaga tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis namun pengaruh tersebut melalui penciptaan komitmen bisnis wiraniaga atau *IBO*. Namun dalam hubungan yang lebih terintegrasi Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) dalam penelitiannya berpendapat bahwa komunikasi kerja sama yang makin kuat, berdampak positif terhadap kepuasan anggota saluran (*distributor*), komitmen, dan koordinasi dalam pasar didasarkan hubungan dan akhirnya berdampak pula pada *outcomes*. Sehingga adanya kepuasan anggota saluran (*distributor*) dapat berpengaruh langsung pada kinerja atau hasil. Adanya kepuasan adalah konsep yang relatif kabur. Namun kepuasan keseluruhan dapat dijelaskan oleh adanya kepuasan produk dan layanan atau hubungan (Spreng, Mc Kenzie, dan Olshavsky, 1996). Maka dari itu yang menjadi variabel *antecedent* dari komitmen bisnis *IBO* dalam memprediksi pengaruhnya pada kinerja bisnis *IBO* melalui penelitian ini adalah kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/*upline*. Dalam sistem pemasaran *MLM* adanya pengaruh kepuasan dan komitmen pada anggota saluran (*IBO*) terhadap kinerja bisnis perlu diselidiki kembali, sebab Soeratman (2002) juga menambahkan bahwa penelitian mengenai hal ini dalam sistem *MLM* masih sangat sedikit.

Berdasarkan teori pemasaran saat ini, kontribusi terpenting dari literatur kinerja penjualan dan penerapannya timbul dari studi formulasi dan empiris dari kesesuaian diri penjual atau bisa juga perilaku penjualan adaptif atau bekerja lebih

pintar (Spiro dan Weitz, 1990; Sujana, Weitz, dan Kumar, 1994; Boorom, Goolsby, dan Ramsey, 1998). Boorom, *et. al.* (1998) beranggapan bahwa sebagian besar kinerja penjualan bersumber pada kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan. Namun studi yang dilakukan oleh Cronin (1994) menemukan bahwa tak ada hubungan global kecakapan komunikasi yang dimiliki penjual pada kinerja penjualan. Meskipun para peneliti memahami bahwa kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif tersebut adalah sangat penting dan berbagai komunikasi penjual telah diselidiki sebelumnya, tak satupun peneliti yang menyelidiki secara spesifik kemampuan komunikasi penjual dengan menggunakan kerangka kerja kesesuaian teoritis (Boorom, Goolsby, dan Ramsey, 1998). Mereka menyarankan dalam penelitian mendatang dapat mengartikulasikan nuansa dari proses komunikasi interpersonal yang digunakan dalam penjualan perorangan dengan menggunakan variabel kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi untuk menyelidiki kesesuaian diri penjual atau penjualan adaptif. Maka dari itu dalam konteks bisnis *MLM*, pada penelitian ini mengusulkan adanya kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi sebagai variabel *antecedent* untuk mengidentifikasi pengaruh kemampuan, *skill*, atau kecakapan komunikasi (*communication competence*) wiraniaga/*IBO* dengan pelanggan (*customer*) yang difokuskan pada penjualan adaptif, terhadap kinerja bisnis *IBO*.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan berusaha menyelidiki secara lebih spesifik, bagaimana komitmen bisnis *IBO* dan variabel penjualan adaptif dengan faktor-faktor yang menjadi antecedent keduanya dapat berpengaruh terhadap kinerja bisnis *IBO*. Beberapa penelitian sebelumnya di bidang *MLM* memang menggunakan obyek penelitian yang lebih luas cakupannya, salah satunya seperti

Soeratman (2002) yang menggunakan obyek *members* dari perusahaan - perusahaan MLM produk makanan suplemen yaitu AMWAY, CNI, *Forever Young*, *High & Desert*, dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini obyek yang digunakan lebih spesifik yaitu hanya memfokuskan pada *members* atau para *Independent Business Owner (IBO)* pada PT. Amindoway atau PT. AMWAY Indonesia, khususnya di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY). Sehingga judul yang menjadi pembahasan penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Komitmen Bisnis *Independent Business Owner (IBO)* dan Penjualan Adaptif terhadap Kinerja Bisnis *IBO* dalam *Multilevel Marketing (MLM)*” (Studi Empiris terhadap *Independent Business Owner (IBO)* PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta).

1.2. Perumusan Masalah

Keberhasilan manajemen MLM sangat ditentukan oleh kinerja bisnis dari *IBO*-nya (Soelaeman, 2005). Berdasarkan latar belakang di atas masalah yang dihadapi adalah masih kurangnya pencapaian kinerja bisnis *IBO* atau belum optimalnya kinerja bisnis *IBO* sebagai mitra bisnis PT Amindoway atau AMWAY Indonesia di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY). Hal ini terlihat dari perolehan PV *IBO* yang mencapai level 12% (4000.000 PV) ke atas yang masih kurang dari 25% dari jumlah seluruh *IBO*, karena hanya mencapai 19% *IBO* dalam perolehan PV individu dan hanya 23 % *IBO* dalam perolehan PV kelompok. Studi dan literatur di bidang pemasaran hingga saat ini telah banyak yang menunjukkan bukti adanya pengaruh positif komitmen bisnis dan penjualan adaptif terhadap kinerja atau *outcomes* anggota saluran, distributor, pengecer, ataupun tenaga penjualan, misalnya seperti Mohr, Fisher, dan Nevin (1996), Siguaw et.al. (1998), Spiro dan Weitz (1990), Sujan,

Weitz, dan Kumar (1994), Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998). Meskipun teori pemasaran telah mendukung adanya pengaruh positif komitmen dan penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan ataupun outcomes anggota saluran, namun selama ini dalam studi mengenai manajemen *MLM* belum terdapat bukti yang cukup kuat untuk memberikan dukungan tersebut (Soeratman, 2002). Soeratman (2002) dan Susilowati (2004) menyarankan untuk meneliti berbagai variabel yang berkaitan dengan *multilevel marketing (MLM)* dalam penelitian mendatang. Menganggap pentingnya komitmen dan penjualan adaptif dalam bisnis *MLM* bagi kinerja bisnis *IBO*, maka variabel tersebut perlu diterapkan dalam penelitian mengenai *MLM* yang masih sangat sedikit literaturnya.

Berdasarkan masalah dan *research gap* tersebut, maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimanakah meningkatkan kinerja bisnis *IBO*. Dengan adanya permasalahan penelitian tersebut maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif adanya kepuasan *IBO* dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen bisnis *IBO*.
2. Apakah adanya kecemasan komunikasi berpengaruh negatif sedangkan keterlibatan interaksi berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif bagi *IBO*.
3. Apakah terdapat pengaruh yang positif komitmen bisnis *IBO* dan penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja bisnis *IBO*.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh variabel kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen bisnis *IBO* serta dampaknya pada kinerja bisnis *IBO*.
2. Menganalisis pengaruh variabel kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi terhadap penjualan adaptif serta dampaknya pada kinerja bisnis *IBO*.
3. Mencari suatu solusi atau jawaban atas masalah penelitian, yaitu bagaimana meningkatkan kinerja bisnis *IBO*, dengan menganalisis atau mengkonfirmasi variabel-variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja bisnis *IBO*.

1.3.2. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi manajemen perusahaan *MLM* khususnya PT. Amindoway atau AMWAY Indonesia, sebagai suatu literatur, padangan, atau pertimbangan dalam rangka membuat kebijakan manajemen berkaitan dengan kinerja bisnis *IBO*-nya.
2. Bagi para *Independent Business Owner (IBO)* selaku upline, dapat memberikan pertimbangan untuk mengembangkan bisnisnya dengan mengupayakan peningkatan kinerja bisnis pada *downline*-nya.
3. Bagi para peneliti, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian empirik dibidang pemasaran, terutama yang berkaitan dengan sistem pemasaran *Multilevel Marketing (MLM)* di Indonesia.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Komitmen Hubungan Bisnis

Komitmen organisasional menurut William dan Hazer (1986) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997). Sedangkan menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan dari kegiatan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberi pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Harapan akan kelangsungan hubungan, kesungguhan untuk berinvestasi, kesediaan melakukan pengorbanan guna memperoleh keuntungan jangka panjang merupakan indikasi yang sangat penting untuk dibangun dalam suatu komitmen kerja sama.

Meyer dan Allen, (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. *Affective Organizational Commitment (AOC)*, adalah suatu pendekatan emosional

dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*, adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*, adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen dalam hubungan bisnis atau aliansi kerja sama adalah komitmen yang berhubungan dengan konflik yang ditimbulkan dalam sebuah kerja sama. Pihak yang bekerja sama akan meningkatkan komitmen pembeli dalam aliansi penjualan dengan mengurai konflik yang mungkin dapat ditimbulkan. Pihak-pihak yang bekerja sama harus melaksanakan ketentuan yang merupakan kesepakatan dan mengelakkan hal-hal yang dapat menimbulkan konflik. Pihak-pihak tersebut juga dapat mengurai konflik dan meningkatkan komitmen dengan pertukaran informasi yang baik serta meningkatkan keuntungan yang dihasilkan dalam kerja sama tersebut (Moore, 1998 dalam Farelly, 2003)

Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas antara individu dengan organisasi, yang karakteristiknya (Mowday *et. al.*, 1979) dapat meliputi:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan nilai-nilai organisasi,
2. Kesiediaan untuk berusaha yang sebesar - besarnya untuk organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk mengetahui keikutsertaan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang mempunyai loyalitas dan kesetiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi. Dalam studinya Morgan dan Hunt (1994) juga menyebutkan bahwa komitmen dalam hubungan adalah pertukaran kepercayaan dimana dalam menjalankan hubungan tersebut keinginan optimal untuk menjamin hubungan guna memelihara kerja sama dengan orang lain menjadi begitu penting. Komitmen dalam hubungan akan ada ketika hubungan kerja sama menjadi terasa begitu penting untuk dipertimbangkan setara dengan upaya meningkatkan keinginan dalam memelihara hubungan tersebut. Pihak-pihak yang melakukan kerja sama mengindikasikan komitmen antar kedua belah pihak sebagai langkah dalam mencapai nilai yang baik dalam hubungan mereka. Komitmen yang dilakukan dalam kemitraaan bisnis merupakan perwujudan dari keinginan kuat setiap pihak yang berkepentingan dalam menjaga atau mempertahankan hubungan penting tersebut (Moorman, Zaltman, dan Deshpande, 1992). Menurut Anderson dan Weitz (1992), variabel komitmen hubungan bisnis dapat diukur dengan indikator : keinginan mempertahankan hubungan bisnis, kemauan memelihara hubungan bisnis, dan keyakinan akan kestabilan hubungan bisnis. Sedangkan Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasikan komitmen individu pada organisasi sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.

5. Kepercayaan yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
6. Kemampuan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Mowday, 1979) adalah refleksi kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan seseorang terhadap organisasi. Apabila komitmen organisasi seseorang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja; sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah/*turnover* (Mackenzie, 1998). Oleh karena itu bahwa kinerja dan *turnover* merupakan *consequence* dari komitmen organisasi (Hackett, 1994). Sehubungan dengan itu Doney dan Cannon (1997) dalam penelitiannya berpendapat bahwa perusahaan yang memberikan kepercayaan pada *sales person* atau wiraniaga akan membawa perubahan yang signifikan pada masa depan. Kepercayaan muncul melalui interpretasi dan penilaian terhadap motivasi mitra bisnis. Orang atau kelompok organisasi akan dimotivasi agar dapat membantu pihak lain menjadi lebih percaya daripada sebelumnya. Maksud lain dari sebuah hubungan dapat disimpulkan ketika kedua belah pihak saling berbagi nilai yang memungkinkan salah satu pihak dapat memahami tujuan pihak lain. Hubungan antara kedua pihak yang berkepentingan tersebut harus mempertimbangkan adanya landasan yang kuat dalam berwiraniaga ataupun melakukan penjualan. Menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen dapat dimanifestasikan melalui interaksi spesifik yang diberikan, dan pernyataan kontrak kerja, dimana keduanya merupakan sinyal dari keyakinan dan pengorbanan yang menunjukkan niat baik dan bentuk ikatan dari kedua belah pihak dalam kemitraan. Dalam konteks bisnis *MLM* menurut penelitian Soeratman (2002), adanya komitmen dalam hubungan bisnis bagi wiraniaga dapat dibangun melalui penciptaan kepuasan

atas bisnis tersebut yang meliputi kepuasan dengan produk, kepuasan margin, dan kepuasan hubungan dengan wiraniaga (*upline*). Namun dalam penelitian ini faktor yang membentuk komitmen bisnis tersebut diidentifikasi kembali dalam variabel kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan bisnis dengan mitra atau *upline* sebagai variabel penduga dari komitmen hubungan bisnis *IBO*.

2.1.2. Kepuasan *Independent Business Owner* (IBO)

Kepuasan sering didefinisikan sebagai bentuk perilaku yang berhubungan dengan kualitas layanan. Menurut Ganesan (1994) kepuasan pengecer atas perusahaan dapat diartikan sebagai kepuasan atas dasar pengalaman pengecer pada pelayanan dan kerja sama dengan perusahaan, yang dapat ditentukan dari produknya, fasilitas-fasilitas yang mampu diberikan perusahaan pada pengecer atas jasanya menjual produk-produk perusahaan. Kepuasan juga merupakan hasil perbandingan dari tingkat layanan yang diharapkan dengan performa layanan yang dirasakan sesungguhnya (Shepherd, 1999). Maka dari itu tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Para peneliti juga banyak yang mengartikan kepuasan sebagai reaksi emosional pada pengalaman menggunakan produk atau jasa (Mano dan Oliver, 1993; Spreng *et. al*, 1996; Swan dan Oliver, 1996 dalam Soeratman 2002).

Menurut Oliver (1993), kepuasan adalah hal yang dapat dirasakan dari banyak aspek seperti : layanan tenaga penjualnya atau dari produknya (kepuasan menyeluruh). Kepuasan menyeluruh pada perusahaan dapat timbul karena adanya pengalaman bertransaksi dengan suatu perusahaan yang menurut evaluasi telah memberikan kepuasan atau pelayanan yang terbaik, sehingga memberikan reaksi positif bagi pengecer. Pada kalangan penjual eceran, membuktikan bahwa kepuasan

adalah variabel penting yang mendahului kesetiaan pelanggan retail. Oliver, Westbrook (1981) dalam Soeratman (2002) berkonsep bahwa kepuasan retail menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian ulang dan perilaku positif. Banyak peneliti memperlihatkan bahwa kepuasan mempengaruhi merek dan kesetiaan pelanggan pada perusahaan (Bloemer dan Lemmink, 1992 dalam Soeratman, 2002). Sehingga adanya kepuasan dalam menjalani bisnis sebagai pengecer bagi IBO untuk *direct selling* atau *MLM* dapat ditelaah dari dua variabel yaitu kepuasan hubungan interpersonal dengan sponsor, mitra, atau *upline* dan kepuasan pada layanan, merek atau produk. Penelitian ini menelaah kepuasan IBO dari kedua variabel tersebut.

2.1.2.1. Kepuasan IBO dengan Produk

Kepuasan dan komitmen sangat penting untuk pembelian kembali. Kepuasan dapat berpengaruh langsung pada komitmen (Summer dan Hendrik, 1991, Daeley dan Kirk, 1992 dalam Soeratman, 2002). Beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan pengecer pada loyalitas pengecer terhadap sebuah produk dari perusahaan akan menghasilkan kelangsungan hubungan jangka panjang. Menurut Anderson dan Narus (1990) kepuasan dapat menjadi prediksi tindakan mendatang oleh mitra-mitra perusahaan. Secara empirik hasil penelitian Dick dan Basu (1994) dan Soeratman (2002) membuktikan kalau kepuasan dengan produk berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan dan berhubungan dengan perilaku pembelian sama seperti keinginan pembelian. Anderson, Fornell, dan Lehmen (1994) juga berpendapat, apabila pelanggan puas terhadap barang atau pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan kesetiaan pelanggan. Kepuasan pelanggan tinggi apabila nilai yang dirasakan melebihi harapannya. Penerimaan produk dengan kualitas yang tinggi akan mendapat tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada penerimaan produk dengan

kualitas yang lebih rendah (Kennedy *et. al*, 2001 dalam Soeratman, 2002). Menurut Fornell (1992), apabila pelanggan (pengecer) merasa terpuaskan oleh apa yang telah diberikan oleh perusahaan, maka hal ini akan membuat mereka merasa loyal terhadap produk yang diberikan. Manifestasi dari kelayakan tersebut pada pengecer tentunya adalah komitmen untuk tetap menjual produk-produk perusahaan dan masih meneruskan hubungan bisnis. Dengan meningkatnya kesetiaan pengecer terhadap produk atau layanan yang diberikan akan membuat pengecer kembali melakukan transaksi di masa yang akan datang pada produk yang sama untuk dijual kembali. Sehingga adanya keputusan untuk melanjutkan hubungan ataupun melakukan pembelian ulang produk bagi *IBO* dalam menjalankan bisnisnya sebagai pengecer dapat dipengaruhi oleh tercapainya kepuasan *IBO* dengan produk. Maka dari itu hipotesis yang dapat disimpulkan adalah :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan produk-produk yang ditawarkan maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

2.1.2.2. Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline

Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline menurut Soeratman (2002) adalah kepuasan yang didasarkan atas adanya sikap dan perilaku mitra/upline yang ditunjukkan dan manfaat yang diperoleh dalam hubungan bisnis. Macintosh dan Lochsin (1997) dalam Soeratman (2002) membuktikan bahwa relasi antar pribadi berpengaruh besar pada perilaku pembelian. Menurut Soeratman (2002) kepuasan dengan wiraniaga akan mengantar untuk pembelian dengan wiraniaga lagi (Oliver dan Swan, 1989) dan kepuasan dengan dilengkapi layanan khusus akan diingat pembeli (Rust dan Zahorik, 1993). Pengecer yang puas dengan hubungan, keinginan

memutuskan hubungannya berkurang, berkurang kecenderungan bersengketa dengan anggota lain, dan berkurang mencoba berlindung dari undang-undang (Hunt dan Nevin, 1974). Kemudian dalam penelitian mengenai dinamika *MLM* di Indonesia, Soeratman (2002) memberikan suatu pembuktian adanya pengaruh positif kepuasan yang meliputi kepuasan hubungan, kepuasan dengan margin, dan kepuasan dengan produk terhadap kesetiaan untuk membangun bisnis. Sehingga *IBO* sebagai penjual atau pengecer yang merasa puas dengan produk-produk yang dijualnya dan puas akan hubungan bisnisnya dengan pihak terkait (mitra atau *upline*) merupakan suatu alasan (*antecedent*) munculnya komitmen untuk tetap menjalankan bisnis. Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Andreassen (1994), bahwa atribut loyalitas yang dipengaruhi adanya kepuasan pengecer dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi sikap untuk tetap menjadi pengecer meskipun harga produk dinaikkan, rekomendasi pada pengecer lain, dan sikap untuk menjadi pengecer produk tersebut.

Dengan merujuk pada hasil-hasil penelitian sebelumnya dan berbagai pendapat di atas, maka hipotesis berikutnya yang diajukan dalam penelitian ini sehubungan dengan adanya kepuasan hubungan *IBO* dengan mitra/*upline* dan komitmen hubungan bisnis adalah :

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan mitranya atau upline maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

2.1.3. Penjualan Adaptif

Penjualan Adaptif (*adaptive selling*) atau adaptasi dalam penjualan dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat penjualan yang situasional

(Spiro dan Weitz, 1990). Penjualan adaptif juga merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan yang sangat penting bagi penjual (Webster, 1968 dalam Boorum *et. al*, 1998). Menurut Boorum *et. al*. (1998) penjualan adaptif adalah kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan. Sujan (1999) juga menjelaskan penjualan adaptif sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi responnya secara tepat.

Setiap *IBO* dalam bisnis *MLM* dapat dianggap sebagai wiraniaga atau tenaga penjualan (Soeratman, 2002). Tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Sehingga seorang penjual harus mengenali dan menyesuaikan gaya komunikasi yang berbeda pada setiap pelanggan (William dan Spiro, dan Fine, 1990). Tenaga penjualan yang dapat mengadaptasikan gaya mereka sesuai dengan situasi akan mempunyai keuntungan yang strategik melebihi mereka yang tidak dapat menyesuaikan gaya komunikasinya.

Keahlian menjual seringkali difokuskan pada bagaimana seseorang penjual menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya. Menurut Rentz *et. al*. (2002), terdapat tiga keahlian penjual yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya.

1. *Interpersonal skill*, seperti mengetahui bagaimana mengatasi dan memecahkan konflik.
2. *Salesmanship skill*, seperti mengetahui bagaimana membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan.

3. *Technical skill*, seperti pengetahuan akan tampilan dan manfaat produk, keahlian *engineering*, dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Sendra (2002) dalam Bensi (2004) juga mengemukakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi :

1. Pendekatan, dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan langsung berarti penjual tersebut mendatangi konsumen tanpa membuat perjanjian terlebih dahulu. Sehingga kesan yang baik harus ditampilkan oleh tenaga penjualan, karena kesan pertama konsumen sangat menentukan berhasil tidaknya penjualan. Sedangkan pendekatan tidak langsung adalah pendekatan melalui teman dekat konsumen. Sehingga adanya referensi pelanggan sangat penting.
2. Penyajian atau presentasi berarti memberikan penjelasan pada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan konsumen.
3. Penutupan (*closing*), berarti bahwa transaksi penjualan terjadi, yaitu keputusan konsumen membeli produk. Tahap inilah yang diharapkan dari seorang penjual agar konsumen bersedia menerima apa yang telah disajikan.

Sehingga adanya *salesmanship skill* dalam berinteraksi dengan pelanggan yang berupa kemampuan dalam penjual adaptif sangat diperlukan bagi tenaga penjual agar upayanya mempengaruhi pelanggan berhasil. Apalagi bagi seorang *IBO* yang kegiatan bisnisnya sering kali melakukan presentasi atau *prospecting*.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa tidak semua penjual adalah komunikator yang efektif. Ini dapat berarti bahwa komunikasi mereka dengan

pelanggan melalui presentasi atau penyajian tidak bisa diterima dengan baik oleh pelanggan. Sebagai contoh mungkin para penjual terlalu banyak bicara, berbicara pada waktu yang tidak tepat, mengasingkan penjual karena gagal mendengarkan kepentingan mereka, atau mungkin menyampaikan dengan cara, sikap, dan gaya yang terlalu kaku, kurang fleksibel dan tidak disukai pelanggan. Karena kemampuan berkomunikasi yang baik adalah sangat pokok untuk penjualan adaptif yang efektif, dan telah memberikan kepentingan penjualan adaptif kepada teori penjualan pribadi dan penerapannya saat ini maka perlu menelaah faktor-faktor yang sepertinya mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam suatu konteks penjualan adaptif (Boorum *et. al*, 1998).

Penjualan adaptif juga dikonsepsikan sebagai bekerja lebih pintar, bahwa penjual harus menyadari kebutuhan untuk memodifikasi presentasi untuk kepuasan yang lebih baik dari kebutuhan pembeli daripada bekerja lebih keras, lebih banyak usaha dalam presentasi standar (Sujan, 1999). Untuk mempraktekkan penjualan adaptif, penjual harus:

1. Menyadari bahwa pendekatan yang berbeda dibutuhkan untuk pelanggan yang berbeda.
2. Memiliki keyakinan bahwa mereka dapat secara efektif menggunakan pendekatan yang berbeda.
3. Benar-benar menguasai pengetahuan tentang perilaku pelanggan dan mengkorespondensikan strategi presentasi yang dinilai efektif dalam berhadapan dengan perilaku pelanggan yang spesifik.
4. Menguasai kemampuan yang efektif dalam memperoleh informasi mengenai keadaan pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990).

Penjual dengan tingkat faktor-faktor adaptif yang lebih tinggi hendaknya melaksanakan presentasi yang lebih efektif dan persuasif (Boorom *et. al*, 1998).

Shoemaker dan Johlke (2002) menjelaskan bahwa variabel training penjualan dan pengalaman menjual sebagai *antecedent* dalam mencapai penjualan yang adaptif dan pengetahuan akan produk perusahaan dan pesaing yang nantinya mengarah pada kemampuan bertanya seorang penjual. Sedangkan menurut Boorom *et. al*. (1998) praktek aktual dari penjualan adaptif juga ditentukan oleh jenis latihan yang diterima dalam metode presentasi, peragamaan produk yang tersedia, pengetahuan produk dan perilaku pelanggan, nilai ekonomi relatif dari suatu transaksi, dan pengeluaran personal untuk waktu dan upaya yang dibutuhkan guna memperoleh informasi. Banyak penjual tidak dapat beradaptasi karena mereka merasa presentasi standar lebih efisien atau gaya presentasi pilihan mereka adalah yang paling efektif untuk digunakan dan mereka tidak terbuka terhadap informasi. Sehingga untuk menciptakan presentasi yang unik dan mampu melakukan penjualan adaptif dibutuhkan adanya keterbukaan menerima informasi. Namun dalam penelitiannya Boorom *et. al*. (1998) menyimpulkan bahwa kesesuaian diri penjual dipertinggi oleh sifat-sifat komunikasi relasional yang telah dipelajari secara ekstensif di dalam literatur kompetensi komunikasi. Merujuk pada riset tersebut maka penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan pada ketiadaan kecemasan komunikasi dan adanya keterlibatan interaksi untuk memfasilitasi efektifitas di dalam interaksi penjualan. Sehingga penelitian ini memposisikan kedua variabel tersebut dalam komunikasi relasional sebagai *antecedent* dari penerapan penjualan adaptif dan prestasi dari hasil penjualan atau kinerja bisnis IBO. Untuk menghipotesiskan bagaimana kedua variabel tersebut

berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif dan melihat hubungan akhirnya pada kinerja bisnis IBO, berikut pembahasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

2.1.4. Kecemasan Komunikasi

Secara konseptual kecemasan komunikasi didefinisikan sebagai sebuah tingkat kegelisahan yang berhubungan dengan komunikasi nyata dengan orang lain (Mc Croskey, 1984 dalam Boorom *et. al*, 1998). Para ahli juga menyediakan tiga penjelasan untuk kecemasan komunikasi (Richmond dan McCroskey, 1989).

1. Kecemasan dapat dijelaskan secara psikologis pada seseorang ketika berhadapan dengan interaksi komunikasi yang potensial, pengalaman menunjukkan berbagai reaksi tubuh, contohnya berkeringat, jantung berdebar, dan perut mulas. Kecemasan yang rendah dari seseorang akan mengabaikan banyak gejala psikologis sebagai cara komunikasi normal dan berhasil, sedangkan kecemasan yang lebih tinggi mungkin akan bereaksi berlebihan dan cenderung merasa tidak nyaman.
2. Sebuah penjelasan yang bersifat psikologis dapat diberikan dalam hal ini ketika seseorang takut salah dan kurang percaya diri saat berinteraksi dengan orang lain.
3. Penjelasan sosiologis dapat ditempatkan pada : (1) beberapa orang memiliki sedikit atau tidak sama sekali pengalaman berkomunikasi di luar lingkungan yang nyaman, yang akan menyebabkan kecemasan berkembang di berbagai keadaan, dan (2) individu yang memiliki kemampuan komunikasi yang telah dikecam/dicela oleh orang lain, dengan demikian telah takut dalam banyak pertemuan komunikasi.

Seseorang yang telah takut berpartisipasi dalam berkomunikasi adalah lebih tidak mampu untuk berkomunikasi secara efektif. Kecemasan komunikasi mendesak

fleksibilitas dari pola komunikasi, dengan demikian akan menghalangi kecakapan komunikasi seseorang secara keseluruhan. Jadi walaupun kecemasan komunikasi dapat disangkal bukan sebagai kompetensi, namun tingkat kecemasan yang lebih rendah dianggap perlu tapi kondisi tidak mencukupi untuk mencapai kompetensi komunikasi. Tipe-tipe kecemasan komunikasi dapat digambarkan sepanjang rangkaian kesatuan dari ‘kecemasan sifat bawaan’, sebuah kebiasaan dalam komunikasi kebanyakan, dan untuk ‘kecemasan tetap’, ketakutan berkomunikasi dalam situasi yang spesifik (Richmond dan Mc Croskey 1989).

Kecemasan tetap secara khusus adalah situasi spesifik dan dianggap sebagai respon alami manusia terhadap keadaan yang mengancam. Studi riset pada kecemasan tetap menghasilkan pengetahuan yang lebih sedikit, karena apa yang merupakan ketakutan lebih bervariasi dari orang ke orang dan dari keadaan ke keadaan. Sedangkan kecemasan sifat adalah suatu pemikul orientasi personal relatif terhadap mode komunikasi antar varietas konteks luas yang telah diberikan (Mc Croskey, 1984 dalam Boorom et. al, 1998). Seseorang memproses kecemasan sifat komunikasi yang muncul dalam interaksi komunikasi dengan tingkat kegelisahan yang lebih tinggi. Yang terpenting saat membandingkan kecemasan tetap, kecemasan sifat lebih dianggap melemahkan dalam komunikasi persuasif karena :

1. Pemahaman sifat meresap melewati bermacam-macam *setting* komunikasi.
2. Penerima komunikasi dapat mendeteksi jumlah kegelisahan tapi tak dapat menggunakannya dalam sebuah situasi, atribusi kebanyakan dibuat untuk situasi yang mencurigakan, seperti penipuan dalam bagian dari komunikator (Jones, 1994).

Maka dari itu seperti penelitian yang dilakukan Boorom *et. al.* (1998), penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan mengenai kecemasan sifat, karena karakteristik yang stabil dapat disamaratakan melalui interaksi penjualan dan adanya akibat dari kecemasan sifat lebih melemahkan daripada kecemasan tetap.

Secara intuitif, individu memilih sebuah karir penjualan hendaknya kurang sensitif terhadap kecemasan komunikasi dan lebih diharapkan dapat mengatasi kegelisahan dengan interaksi penjualan yang berulang. Literatur menyarankan bahwa studi kecemasan komunikasi oleh para penjual masih dapat dijamin untuk dua alasan (Boorom *et. al.*, 1998):

1. Meskipun kecemasan komunikasi lebih rendah diantara para penjual daripada kebanyakan, dalam jangkauan nilai pengamatan, para penjual dengan kecemasan lebih rendah akan diharapkan menjadi lebih baik daripada yang kecemasan komunikasinya lebih tinggi. Itu sebabnya penurunan pada kecemasan komunikasi melalui tambahan intervensi pelatihan dapat meningkatkan performa secara masuk akal.
2. Meskipun sangat intuitif bahwa individu yang secara menengah tinggi dalam kecemasan komunikasi dapat menghindari karir penjualan bukti menunjukkan bahwa individu yang tidak cocok berkarir di bidang penjualan tetap saja masuk dan menjalani pekerjaannya.

Adanya alasan-alasan tersebut juga sesuai dengan kondisi yang terjadi dalam bisnis *MLM* bagi para *IBO*-nya terkait dengan kegiatan berwiraniga yang mereka jalankan. Bukti menunjukkan bahwa para *IBO* yang menjalankan bisnis ini mempunyai latar belakang pendidikan dan profesi yang berbeda - beda atau bahkan tidak mempunyai pengalaman sama sekali dalam penjualan dan mereka menekankan

pada pentingnya pelatihan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Mungkin mereka menyadari akan adanya kecemasan komunikasi dan memerlukan pembelajaran lebih lanjut agar hal tersebut dapat teratasi, sehingga bisa mencapai performa terbaik dalam kegiatan bisnisnya ataupun berinteraksi dengan pelanggan.

Riset empiris tambahan mendukung pengaruh negatif kecemasan komunikasi terhadap komunikasi efektif yang dapat dijelaskan sebagai penerapan penjualan adaptif dan secara individual tumbuh lebih tinggi dalam kecemasan. Mereka berusaha untuk menghindari pertemuan, menampilkan proses pengertian yang payah saat berinteraksi, merasa kurang percaya diri, dan secara karakteristik kurang peka dan lemah menggali informasi penting (Boorom dan Luhrsen, 1993; Bourhins dan Allen, 1992 dalam Boorom *et. al.*, 1998). Sehingga hal tersebut sering kali menjadikan interaksi penjual dengan pelanggan seperti presentasi yang kurang menarik, tidak fleksibel, atau susah menyesuaikan dengan keadaan di sekitarnya dan akhirnya antipati pelanggan pun muncul. Baru-baru ini sebuah meta analisis dari kecemasan dan perilaku komunikasi (36 studi, 3472 subyek) telah mendemonstrasikan bahwa orang yang kegelisahannya rendah 8 kali lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi (Allen dan Bourhins, 1996). Studi sebelumnya (Boorom dan Luhrsen, 1993, Cegala, Savage, Brunner dan Conrad, 1982, dalam Boorom *et al.* 1998) juga melaporkan bahwa kecemasan komunikasi berpengaruh terhadap kesesuaian diri dalam penjualan atau penjualan adaptif dan penghasilan penjualan. Studi Pitt dan Ramaseshan (1990) mempertegas bahwa kecemasan komunikasi mempunyai hubungan berkebalikan dengan rating performa penjualan. Selanjutnya Boorom *et. al.* (1998) melaporkan turunnya kecemasan komunikasi dengan keterlibatan yang lebih tinggi dalam interaksi

komunikasi diharapkan dapat dikaitkan dengan lebih banyak kesesuaian diri selama komunikasi persuasif dan diikuti dengan kenaikan hasil penjualan.

Berdasarkan pada dukungan-dukungan tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 3 : Semakin rendah atau tiadanya kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi kemampuan beradaptasi dalam penjualan atau penjualan adaptif pada seorang penjual atau IBO.

2.1.5 Keterlibatan Interaksi

Keterlibatan interaksi secara luas didefinisikan sebagai taraf dimana seseorang ikut serta dalam lingkungan sosial (Cegala, 1981), keterlibatan interaksi menyerupai sifat karakteristik yang secara eksklusif berhubungan dengan taraf kesadaran individu dan perilakunya berpartisipasi di dalam jangkauan luas dari komunikasi relasional. Para peneliti dan pengemuka teori juga berpendapat bahwa keterlibatan interaksi terdiri dari tiga dimensi yang lebih berkembang yaitu (1) *Attentiveness*, memilih keinginan individu untuk mendengarkan dan mengobservasi isyarat nonverbal dalam menerima informasi dari lawan bicara. (2) *Perceptiveness*, memperhatikan kemampuan untuk menterjemahkan dorongan atau rangsangan yang teramati, makna pasti, dan memahami tujuan percakapan. (3) *Responsiveness*, menjelaskan kemampuan untuk memformulasi secara tepat pesan-pesan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan untuk mengetahui kapan menghadirkan pesan dalam waktu yang menguntungkan dan untuk efektifitas yang maksimum. Tidak seperti keterlibatan konsepsi dalam pemasaran (Celsi dan Olson, 1988), keterlibatan interaksi yang efektif membutuhkan pembahasan untuk menjabarkan ketiga tingkatan tinggi dari dimensi yang ada. Tingkatan yang lebih tinggi dari koresponsifan seperti

berbicara, tanpa tingkatan yang diperlukan dari *attentiveness* dan *perceptiveness* adalah tidak berpengaruh. Sedangkan di sisi lain tingkatan tinggi dari *attentiveness* atau *perceptiveness* tidaklah sesuai untuk komunikasi yang efektif, peserta diskusi kebanyakan juga mempengaruhi sebuah presentasi dengan cara memasukkan pesan yang tepat di saat yang tepat pula (Boorom *et. al*, 1998).

Riset yang lebih ekstensif menganjurkan bahwa keterlibatan interaksi sangat dihubungkan dengan perilaku yang memfasilitasi komunikasi diantara teman bicara (Cegala, 1981). Contohnya yaitu individu yang keterlibatannya tinggi dapat membuat laporan pribadi dan mengevaluasi, mengambil informasi yang faktual dan argumen dari percakapan, menghasilkan pernyataan tegas dalam jumlah besar, menghadirkan lebih banyak argumen logis, dan lebih mampu mewujudkan tujuan percakapan (Boorom *et. al*, 1998).

Dalam interaksi penjualan, gaya penyampaian dari penjual telah dicirikan sebagai suatu kesatuan yang telah menjangkar, presentasi yang standar dan fleksibel, presentasi adaptif (Jolson, 1989). Secara umum penjual, menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatan mereka saat kebutuhan pelanggan dianggap sama dan praktis, presentasi yang mudah dihafalkan adalah cocok untuk membujuk pelanggan agar membeli. Dalam pendekatan seperti ini keterlibatan tingkat tinggi memfasilitasi teknik penjualan yang telah teruji dalam tahap yang tepat saat presentasi. Saat keterlibatan meningkat, penjual lebih dapat merasakan isyarat pelanggan dan merespon secara tepat di waktu yang tepat, terlatih dengan baik, taktik terprogram yang meningkatkan kemungkinan menutup penawaran, dan mencapai tujuan performa penjualan. Sebagai tambahan untuk mempengaruhi performa penjualan, keterlibatan interaksi harusnya mempengaruhi praktek penjual terhadap penjualan adaptif atau

bekerja lebih pintar (Sujan *et. al*, 1994). Penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi harusnya lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan. Penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif, sebagaimana semakin tingginya tingkatan mungkin akan turut membantu kegunaan dari kesesuaian dan tingkatan yang lebih rendah menurunkan tingkat kesesuaian. Bahkan jika interaksi penjualan tidak sukses, penjual yang terlibat secara tinggi mungkin akan lebih bisa menerima poin kegagalan krusial, belajar dari kesalahpahaman, dan memodifikasi presentasi yang akan datang untuk meningkatkan kemungkinan menutup penjualan. Bagi penjual yang setuju untuk mempraktekkan penjualan adaptif, tingkatan yang lebih tinggi dari keterlibatan interaksi hendaknya dapat meningkatkan tingkatan aktual dari penjualan adaptif dengan menyediakan informasi tentang pelanggan yang lebih berwawasan (Boorom *et al*, 1998).

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 4 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi, maka akan semakin tinggi pula penjualan adaptif atau penyesuaian dalam penjualan dapat dilakukan oleh seorang penjual atau IBO.

2.1.6. Kinerja Bisnis IBO (Kinerja Wiraniaga).

Kinerja dapat didefinisikan sebagai *the extent of actual work performed by individual* atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Kinerja menurut Robbin (1998) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh

pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, sehingga juga merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang telah ditetapkan perusahaannya. Challagalla dan Shervani (1996) mengartikan kinerja adalah suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat mencapai target yang telah dibebankan kepada dirinya. Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat melakukan tugas ataupun pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab secara efektif Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa kegiatan bisnis *IBO* adalah berwiraniaga, berdagang, atau melakukan penjualan, maka yang menjadi tujuan baginya dalam interaksi bisnis tersebut adalah tercapainya suatu kinerja yang diinginkan atau memperoleh profitabilitas. Tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Tansu,1999). Namun dalam kontek *MLM* yang menentukan target bisnis ataupun penjualan adalah *IBO*-nya sendiri, bukan perusahaan (Verheyen, 2006).

Bertindak sebagai seorang penjual (*sales person*), tenaga penjual yang independen atau pengecer sangat penting untuk mengukur dan mengevaluasi kinerjanya. Robbin (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Aktivitas –aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Menurut Brasshear, Bellenger, Braksdale, dan Ingram (1997) dalam Soeratman (2002) perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas – aktivitas tenaga penjualan yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerja sama lebih lanjut. Bentuk-bentuk

perilaku penjual dapat ditunjukkan dalam aktivitas-aktivitas seperti *prospecting*, *fact finding*, *selling*, dan *servicing customer*.

Menurut Tansu (1999) kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasarkan pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Tansu (1999) juga menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjualan yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya.

Noor *et. al.* (2001) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*), perilaku, faktor-faktor personal dan persepsi peran memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Namun dalam bisnis *MLM* adanya karakteristik-karakteristik tersebut hanya dapat diwujudkan melalui komitmen yang kuat pada *IBO*. Sehingga adanya komitmen *IBO* merupakan suatu bentuk perilaku yang positif pada setiap *IBO* terkait dengan bisnis yang dimilikinya agar mencapai hasil atau kinerja yang diharapkan. Dick dan Basu (1994) dalam Suratman (2002), membangun bisnis (*business builders*) merupakan suatu bentuk komitmen atau loyalitas yang dapat berupa merekrut distributor/wiraniaga baru sebagai *downline* dan membeli atau menjual kembali produk-produk dari perusahaan. Maka adanya komitmen atau loyalitas wiraniaga akan membawa banyak keuntungan dan

berpengaruh terhadap kinerja bisnis wiraniaga. Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) dalam penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa kepuasan anggota saluran (*distributor*), komitmen, dan koordinasi dalam pasar melalui komunikasi hubungan kerja sama yang kuat pada akhirnya berdampak pula pada *outcomes* dalam hubungan yang lebih terintegrasi.. Bashaw dan Grant (1994) menemukan bahwa komitmen kerja dan karir berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan. Lalu Holm, Erikson, dan Johanson (1996) juga menemukan bahwa komitmen hubungan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap profitabilitas hubungan. Adanya hubungan antara komitmen distributor dengan kinerja yang memuaskan dalam penelitian Sigauw *et. al.* (1998) juga menjelaskan pengaruh yang positif pada keduanya. Sehingga penjelasan tersebut memberikan dukungan bahwa adanya komitmen dalam kemitraan atau hubungan bisnis wiraniaga/*IBO* dengan perusahaan akan berpengaruh terhadap hasil atau kinerja bisnis *IBO*.

Merujuk pada uraian tersebut di atas, maka hipotesis selanjutnya yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 5 : Semakin kuat komitmen bisnis yang dibangun IBO, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.

Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif , termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan, serta keterampilan yang lain. Berdasarkan riset yang ekstensif dari Weitz *et al.* (1986) dalam Boorom *et.al*, (1998), teori penjualan adaptif menyarankan bahwa kemampuan penjual untuk menyesuaikan dalam presentasi penjualan untuk mengisyaratkan pesan dari pelanggan adalah prediktif pada performa penjualan dalam suatu interaksi *dyadic* dan pada keberhasilan

penjualan secara umum saat agregat melintasi interaksi. Penjual dengan tingkat faktor-faktor adaptif yang lebih tinggi hendaknya melaksanakan presentasi penjualan yang lebih efektif dan persuasif.

Menurut Boorum *et. al.* (1998), studi-studi menyediakan dukungan yang cukup luas untuk hubungan pertalian antara penjualan adaptif dan pencapaian tujuan performa penjualan. Sebagai contoh, tingkat performa penjual dan kesesuaian diri secara signifikan berkorelasi (Spiro dan Weitz, 1990), perilaku adaptif menjelaskan lebih dari 20 persen varian dalam performa penjualan (Giacobbe, 1991), dan bekerja pintar memiliki efek positif pada performa penjualan (Sujan *et. al.*, 1994). William dan Spiro (1985) dalam Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000) meneliti gaya komunikasi sales representatif dengan pelanggan dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang paling sukses adalah seseorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggan. Hubungan antara penjualan adaptif dan hasil atau kinerja penjualan tak perlu dipertanyakan lagi tapi masih di bawah pelaporan empiris dalam literatur pemasaran (Boorum *et. al.*, 1998). Dan pada akhirnya penelitian Boorum *et. al.* (1998) pun juga melaporkan hasil yang sama bahwa penjualan adaptif berhubungan positif dengan pencapaian hasil performa penjualan.

Mencoba menerapkan pada sistem pemasaran *direct selling* pada perusahaan MLM dengan obyek penelitian yaitu para IBO PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah, berdasarkan dukungan teori di atas maka hipotesis terakhir yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 6 : Semakin tinggi perilaku penjualan adaptif diterapkan oleh IBO maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnis IBO.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berbagai rujukan teori yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis-hipotesis penelitian ini telah dijelaskan sebelumnya. Namun pada intinya terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan erat dan mendasari adanya penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya adalah seperti yang terlihat dalam tabel-tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Siguaw *et.al.* (1998)

Peneliti	Judy A. Siguaw, Penny M Simpson, dan Thomas L. Baker
Judul	<i>“Effect of Suplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective”</i>
Tujuan Penelitian	Secara empirik menguji akibat orientasi pasar (MO) suplier pada orientasi pasar distributor dan faktor-faktor hubungan saluran dari perspektif distributor seperti kepercayaan, norma-norma kerja sama, komitmen, serta dampak akhirnya pada kepuasan kinerja finansial.
Hasil Penelitian	Perilaku berorientasi pasar pada suatu suplier secara langsung atau tidak langsung berdampak pada semua faktor hubungan saluran diuji dari perspektif distributor, secara spesifik yaitu orientasi pasar distributor, kepercayaan distributor, norma-norma kerja sama, komitmen, dan kepuasan dengan kinerja finansial.
Riset Mendatang	Riset mendatang hendaknya fokus pada karakteristik-karakteristik jangka panjang dan pengaruh hubungan saluran, serta menjelaskan hubungan antar kontruk dalam model ini secara lebih spesifik.
Hubungan dengan penelitian ini	Sama-sama mengeksplorasi keterkaitan komitmen distributor dengan kinerja distributor serta hal-hal yang terkait di dalamnya untuk mencapai tingkat harapan atas kerja aktual distributor.
Model Penelitian	<pre> graph LR SMO[Supplier's MO] --> DT[Distributor Trust] SMO --> RCN[Relationship Cooperative Norms] SMO --> DC[Distributor Commitment] SMO --> DSFP[Distributor Satisfaction with Financial Performance] DMO[Distributor's MO] --> DT DMO --> RCN DMO --> DC DMO --> DSFP DT --> DSFP RCN --> DSFP DC --> DSFP </pre>

Sumber : Siguaw *et.al.* (1998)

Tabel 2.2
Penelitian Soeratman (2002)

Peneliti	Lina Soeratman
Judul	Dinamika Wiraniaga <i>Multilevel Marketing</i>
Tujuan Penelitian	Menguji sebuah hubungan kausalitas antara faktor-faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kesetiaan pelanggan (<i>members/downline</i>) terhadap wiraniaga (<i>upline</i>) dan merek produk.
Hasil penelitian	Adanya hubungan positif antara kepuasan hubungan, kepuasan dengan margin, dan kepuasan dengan produk terhadap komitmen dalam bentuk kesetiaan dengan wiraniaga (<i>upline</i>) dan kesetiaan dengan merek produk. Yang kemudian juga berpengaruh secara positif terhadap loyalitas dalam bentuk <i>business bulders</i> .
Riset Mendatang	Meneliti kembali variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitiannya pada perusahaan <i>MLM</i> lain atau pada satu perusahaan saja.
Hubungan dengan penelitian ini	Sama-sama meneliti mengenai wiraniaga/IBO pada sistem pemasaran <i>Multilevel Marketing (MLM)</i> dengan kajian yang lebih luas pada variabel komitmen dalam bentuk kesetiaan atau loyalitas membangun bisnis wiraniaga/IBO untuk meningkatkan kinerja bisnis <i>IBO</i> .
Model Penelitaian	<pre> graph LR KP([Kepuasan Produk]) --> KSP([Kesetiaan pada produk]) KM([Kepuasan Margin]) --> KSP KM --> KSW([Kesetiaan pada Wiraniaga]) KH([Kepuasan Hubungan]) --> KSW KSP --> BB([Business Builders]) KSW --> BB </pre>

Sumber : Soeratman (2002)

Tabel 2.3
Penelitian Spiro dan Weitz (1990)

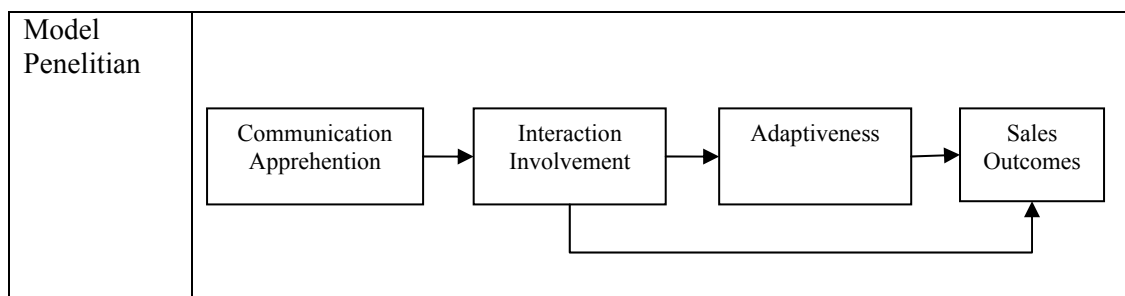
Peneliti	Rosann L. Spiro dan Barton A Weitz
Judul	“Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”
Tujuan Penelitian	Melakukan konseptualisasi dan pengukuran atas kemampuan <i>adaptive selling</i> tenaga penjual.
Hasil Penelitian	<p>Menunjukkan adanya keterkaitan yang erat atas pelaksanaan konsep <i>adaptive selling</i> terhadap kinerja sales force dan kinerja penjualan perusahaan. Spiro dan Weitz mengusulkan predeposisi penjualan adaptif dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda. 2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan tehnik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu. 3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.

	<p>4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.</p> <p>5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.</p> <p>6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.</p>
Riset Mendatang	Hendaknya mengkaji kembali pengukuran adaptive selling dalam kondisi dan situasi yang berbeda terhadap pengaruhnya pada kinerja tenaga penjual.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini melakukan saran penelitian lanjutan dari Spiro dan Weitz untuk mengkaji lebih lanjut kemampuan penjualan adaptif dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjual.
Model Penelitian	<pre> graph LR SM[Self Monitoring] --> AS[Adaptive Selling] A[Androgyny] --> AS E[Emphaty] --> AS O[Openers] --> AS LC[Locus of Control] --> AS AS --> SP[Sales Performance] </pre>

Sumber : Spiro dan Weitz (1990)

Tabel 2.4
Penelitian Boorom et al. (1998)

Peneliti	Michael L. Boorom, Jerry L. Goolsby, Rosemary P. Ramsey
Judul	“Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance”
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh sifat komunikasi relasional yaitu kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan.
Hasil Penelitian	Adanya penjual yang menunjukkan tingkat kecemasan komunikasi yang rendah kebanyakan terlibat dalam interaksi komunikasi, dan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi memfasilitasi peningkatan kesesuaian dan performa penjualan.
Riset Mendatang	Diasarankan untuk menguji variabel keahlian perceptual dalam mempengaruhi pencarian informasi dan mengartikulasikan nuansa komunikasi interpersonal yang digunakan dalam penjualan perorangan.
Hubungan dengan penelitian ini	Sama-sama menguji pengaruh keterlibatan interaksi dan kecemasan komunikasi terhadap penerapan perilaku penjualan adaptif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.



Sumber : Boorom et. al. (1998)

Tabel 2.5
Penelitian Susilowati (2004)

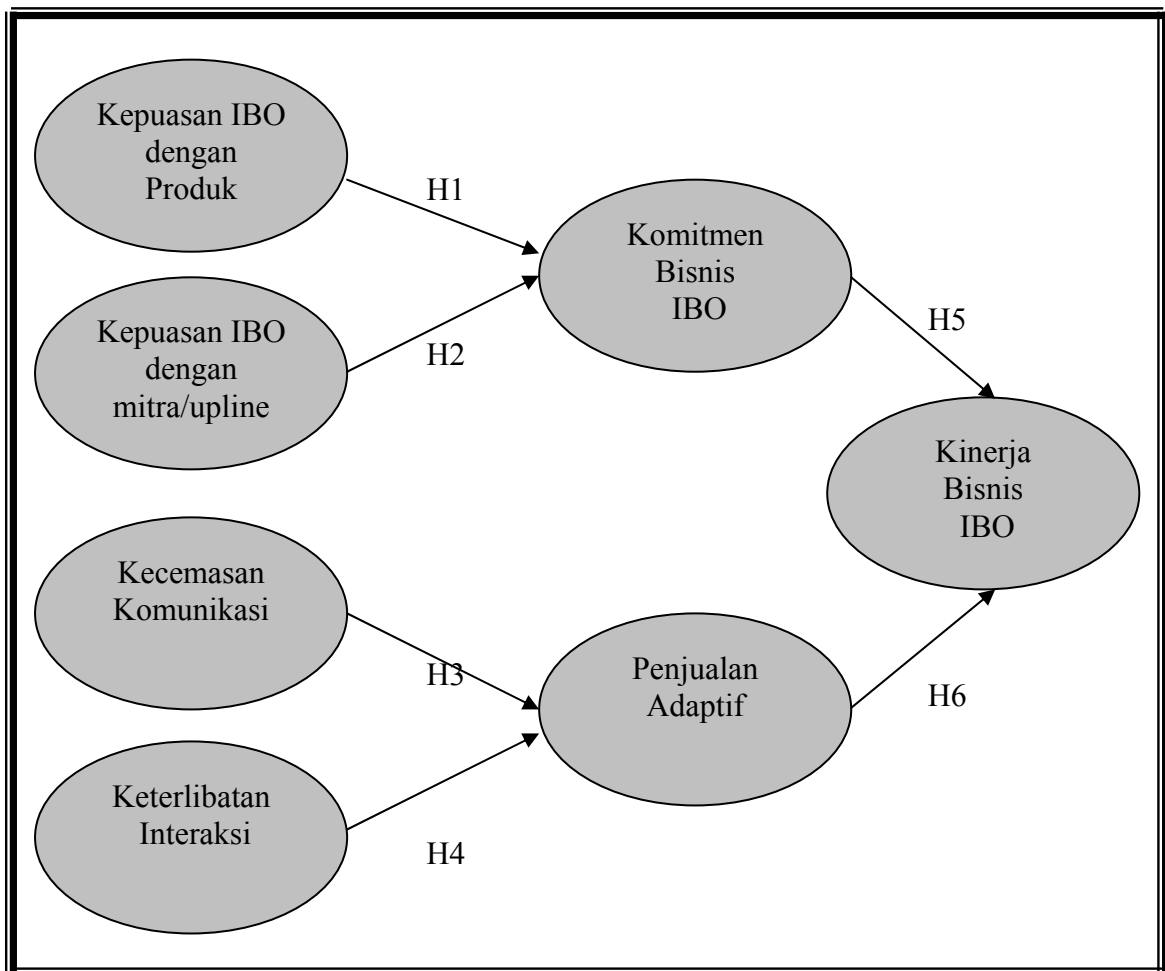
Peneliti	Suryaniasih Susilowati
Judul	“Analisis Pengaruh Perilaku Penjualan dan Kemampuan Mendengarkan untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual” (Studi pada Tenaga Penjual yang Menggunakan Sistem Multilevel Marketing di Kota Semarang)
Tujuan Penelitian	Menganalisis pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan dan menganalisis pengaruh pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan serta melihat dampaknya pada kinerja tenaga penjualan dalam sistem Multilevel Marketing (MLM).
Hasil Penelitian	Menunjukkan adanya pengaruh positif karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan, pengaruh positif pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan, dan kedua hubungan tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.
Riset Mendatang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada perusahaan lain atau dapat juga dilakukan dengan meneliti satu MLM yang hanya mempunyai satu produk khusus. 2. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan konstruk / faktor lain yang berkaitan dengan perilaku-perilaku tenaga penjualan pada sistem Multilevel Marketing.
Hubungan dengan Penelitian ini	Mengikuti saran dalam riset mendatang, maka penelitian ini menerapkan konstruk-konstruk lain yang juga berkaitan dengan perilaku-perilaku tenaga penjualan pada sistem MLM dalam meningkatkan kinerja dari member/IBO.
Model Penelitian	<pre> graph LR A(Karakteristik Tenaga Penjual) --> B(Perilaku Penjualan) C(Pemantauan Diri) --> D(Kemampuan Mendengarkan) B --> E(Kinerja Tenaga Penjualan) D --> E </pre>

Sumber : Susilowati (2004)

2.3. Kerangka Pemikiran Toeritis

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diungkapkan di muka, berkaitan dengan variabel-variabel yang diterapkan untuk mengidentifikasi kinerja bisnis IBO, maka kerangka pemikiran teoritis yang dibangun dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Spiro dan Weitz (1990); Boorom et. al. (1998); Siguaw et. al. (1998);

Soeratman (2002), Susilowati (2004) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4. Hipotesis Penelitian.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, didasarkan pada telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan di atas adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kepuasan dengan produk maka akan semakin kuat komitmen bisnis *IBO*.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kepuasan dengan mitran/upline atau *upline* maka akan semakin kuat komitmen bisnis *IBO*.

Hipotesis 3 : Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi kemampuan beradaptasi dalam penjualan atau penjualan adaptif pada seorang penjual atau *IBO*.

Hipotesis 4 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi, maka akan semakin tinggi pula penjualan adaptif dapat dilakukan oleh seorang penjual atau *IBO*.

Hipotesis 5 : Semakin kuat komitmen bisnis *IBO*, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis *IBO*.

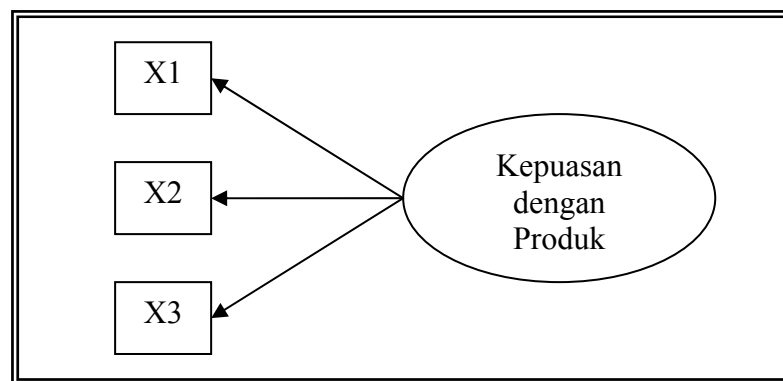
Hipotesis 6 : Semakin tinggi penjualan adaptif diterapkan oleh *IBO* maka akan semakin tinggi kinerja bisnis *IBO*.

2.5. Definisi Operasional Variabel dan Dimensi Variabel.

2.5.1. Variabel Kepuasan IBO dengan Produk.

Variabel ini didefinisikan sebagai kepuasan atas dasar pengalaman pengecer (*IBO*) pada pelayanan dan kerja sama dengan perusahaan, yang dapat ditentukan dari produknya, fasilitas-fasilitas yang mampu diberikan perusahaan pada pengecer atas jasanya menjual produk-produk perusahaan (Ganesan, 1994), atau reaksi emosional pada pengalaman menawarkan produk atau menggunakan produk / jasa (Mano dan Oliver, 1993; Spreng *et. al*, 1996, Swan dan Oliver, 1996 dalam Soeratman 2002). Indikator untuk mengukur kepuasan *IBO* dengan produk adalah kepuasan pada kualitas produk yang ditawarkan, kepuasan akan kesesuaian kebutuhan atau selera, kepuasan dengan tingkat harga produk. Dimensi atau indikator tersebut juga dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.2
Dimensi Variabel Kepuasan dengan Produk



Keterangan :

X1 : Kepuasan pada kualitas produk yang ditawarkan.

X2 : Kepuasan akan kesesuaian produk dengan kebutuhan atau selera.

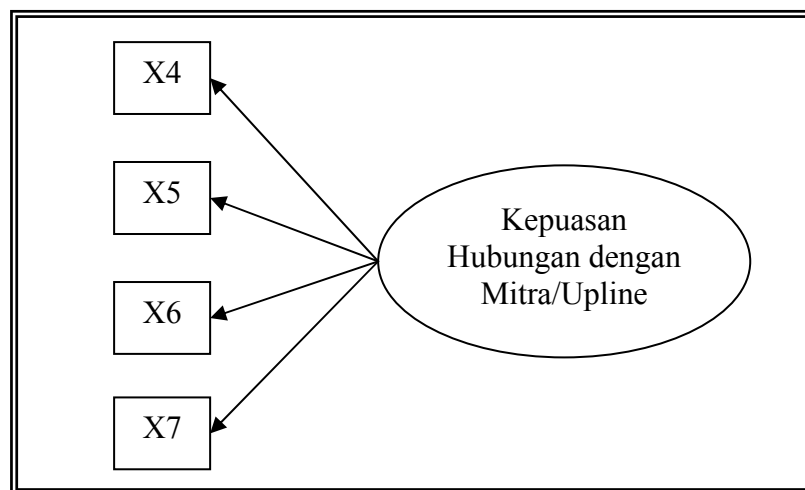
X3 : Kepuasan dengan tingkat harga yang ditawarkan.

Sumber : Soeratman (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5.2. Variabel Kepuasan Hubungan dengan Mitra atau *Upline*.

Variabel ini merupakan hasil perbandingan tingkat layanan yang diharapkan dengan performa layanan yang dirasakan sesungguhnya dalam hubungan interpersonal dengan sponsor, mitra, atau *upline* (Shepherd, 1999). Indikator untuk mengukur variabel kepuasan hubungan dengan mitra atau *upline* adalah kepuasan akan hubungan dengan wiraniaga yang menguntungkan (*incentive relationship*), kepuasan pada perilaku mitra/ *upline* yang ditunjukkan, kepuasan akan penghargaan diri, dan kepuasan akan kesempatan untuk maju dan berkembang. Dimensi variabel tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.3
Dimensi Variabel Kepuasan Hubungan dengan Mitra/*Upline*



Keterangan :

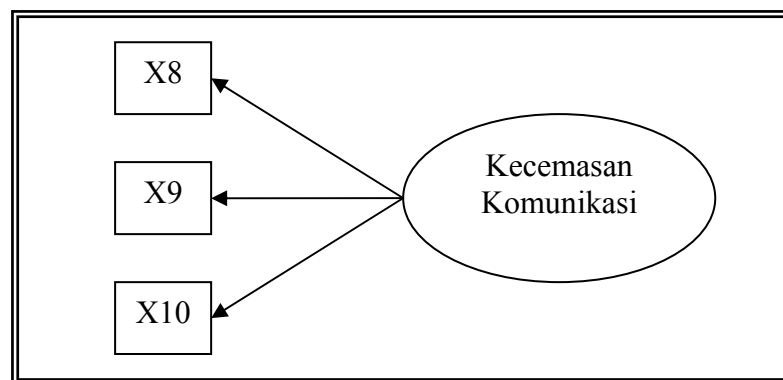
- X4 : Kepuasan akan hubungan yang menguntungkan dengan mitra/*upline*.
- X5 : Kepuasan atas sikap dan perilaku mitra/ *upline* yang ditunjukkan (bermoral, jujur, dapat dipercaya, cakap, dan dapat diandalkan)
- X6 : Kepuasan dengan adanya penghargaan diri.
- X7 : Kepuasan akan kesempatan atau peluang bisnis yang didapat.

Sumber : Soeratman (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5.3. Variabel Kecemasan Komunikasi.

Variabel ini didefinisikan sebagai sebuah tingkat kegelisahan atau keadaan psikologis yang berhubungan dengan komunikasi nyata dengan orang lain (Boorum *et. al*, 1998). Indikator variabel ini adalah tubuh bereaksi secara berlebihan, tidak nyaman, dan takut salah atau kurang percaya diri. Dimensi variabel kecemasan komunikasi dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.4
Dimensi Variabel Kecemasan Komunikasi



Keterangan :

X8 : Reaksi tubuh yang berlebihan (Gugup dan tegang)

X9 : Perasaan tidak nyaman

X10 : Takut salah atau kurang percaya diri

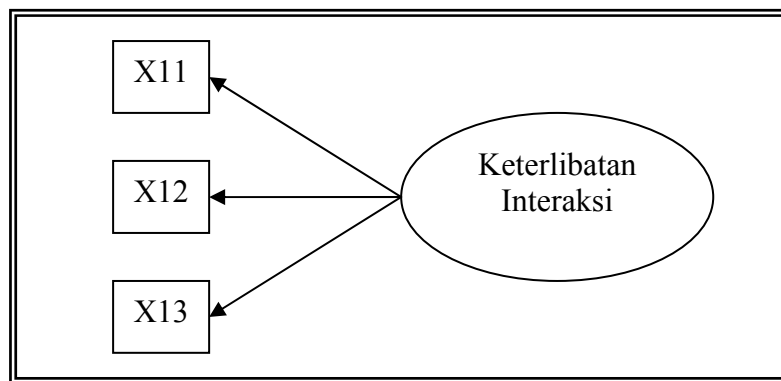
Sumber : Richmond dan Mc Croskey (1989), Boorum et. al. (1998).

2.5.4. Variabel Keterlibatan Interaksi

Variabel ini didefinisikan sebagai taraf dimana *IBO* ikut serta dalam interaksi bisnis atau taraf kesadaran individu (*IBO*) dan perilakunya berpartisipasi di dalam jangkauan luas dari komunikasi relasional (Cegala, 1981; dan Boorum *et. al*, 1998). Indikator dari variabel keterlibatan interaksi adalah memperhatikan dan

mendengarkan lawan bicara (*attentiveness*), berusaha mempersepsikan dan memahami makna atau tujuan pembicaraan (*perceptiveness*), dan memberikan respon atau tanggapan dalam pembicaraan (*responsiveness*). Dimensi variabel tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.5
Dimensi Variabel Keterlibatan Interaksi



Keterangan :

X11 : Memperhatikan dan mendengarkan lawan bicara (*attentiveness*)

X12 : Berusaha mempersepsikan dan memahami makna atau tujuan pembicaraan (*perceptiveness*).

X13 : Memberikan respon atau tanggapan dalam pembicaraan (*responsiveness*).

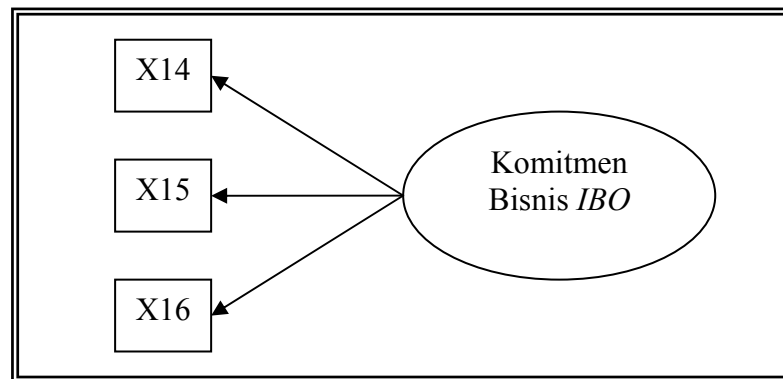
Sumber : Celsi dan Olson (1988), Boorom et. al. (1998).

2.5.5. Variabel Komitmen Bisnis IBO

Variabel komitmen bisnis *IBO* didefinisikan sebagai suatu keinginan dari kegiatan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberi pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Harapan akan kelangsungan hubungan, kesungguhan untuk berinvestasi, kesediaan melakukan pengorbanan bertujuan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang (Anderson dan Weitz, 1992). Variabel ini diukur dengan indikator : keinginan mempertahankan

bisnis, kemauan untuk membangun dan mengembangkan bisnis, kesediaan untuk berkorban dan berinvestasi. Dimensi variabel ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.6
Dimensi Variabel Komitmen Bisnis *IBO*



Keterangan :

X14 : Keinginan mempertahankan bisnis.

X15 : Kemauan untuk membangun atau mengembangkan bisnis.

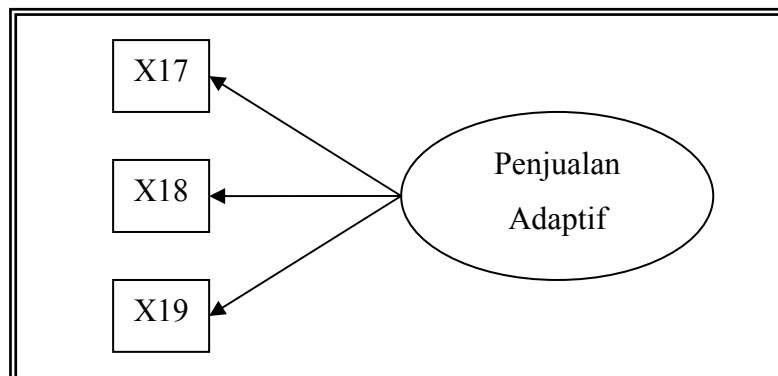
X16 : Kesediaan untuk berkorban dan berinvestasi.

Sumber : Anderson dan Weitz (1992), Andreassen (1994), Soeratman (2002)

2.5.6. Variabel Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif didefinisikan sebagai kemampuan *IBO* untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan, atau sebagai kemampuan *IBO* untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi responnya secara tepat (Boorom *et. al*, 1998; Sujan, 1999). Variabel ini diukur dengan indikator : fleksibilitas waktu penjualan yang dilakukan, variasi gaya penjualan sesuai dengan situasi, modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi. Dimensi variabel penjualan adaptif dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.7
Dimensi Variabel Penjualan Adaptif



Keterangan :

X17 : Fleksibilitas waktu penjualan yang dilakukan.

X18 : Variasi gaya penjualan sesuai situasi.

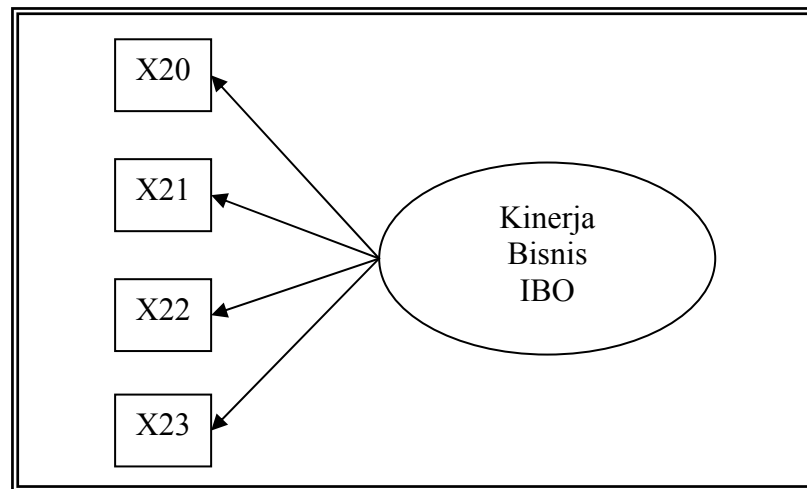
X19 : Modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi.

Sumber : Spiro dan Weitz (1990), Boorom et al. (1998), dan Bensi (2004)

2.4.7. Variabel Kinerja Bisnis *IBO*

Variabel ini didefinisikan sebagai kemampuan dalam mencapai suatu hasil dalam menjalankan bisnis atau melakukan penjualan menurut kriteria tertentu yang berlaku (Robbin, 1998). Tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Barker, 1999). Berdasarkan hal tersebut maka indikator dalam variabel ini adalah kemampuan mencapai target bisnis, kemampuan menghasilkan bonus, kemampuan meningkatkan volume penjualan, kemampuan menyponsori *IBO* lain (*downline* atau *IBO* baru) atau memperluas jaringan. Dimensi variabel ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.8
Dimensi Variabel Kinerja Bisnis *IBO*



Keterangan :

X20 : Kemampuan mencapai target bisnis.

X21 : Kemampuan menghasilkan bonus.

X22 : Kemampuan meningkatkan volume penjualan.

X23 : Kemampuan menyponsori *IBO* lain (*downline/ IBO* baru) atau memperluas jaringan.

Sumber : Challagalla dan Shervani (1996), Barker (1999), Soeratman (2002), Susilowati (2004) dan Bensi (2004) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Keseluruhan dari variabel-variabel beserta indikator-indikator yang diterapkan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 2.6 berikut.

Tabel 2.6
Variabel (Konstruk) dan Indikator

No.	Konstruk/Variabel	Indikator	Notasi
1	Kepuasan dengan Produk	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan pada kualitas produk yang ditawarkan. ➤ Kepuasan akan kesesuaian produk dengan kebutuhan atau selera. ➤ Kepuasan dengan tingkat harga yang ditawarkan. 	X1 X2 X3
2	Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan akan hubungan yang menguntungkan dengan mitra/upline. ➤ Kepuasan atas sikap dan perilaku mitra/ <i>upline</i> yang ditunjukkan ➤ Kepuasan dengan adanya penghargaan diri. ➤ Kepuasan akan kesempatan atau peluang bisnis yang didapat. 	X4 X5 X6 X7
3	Kecemasan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reaksi tubuh yang berlebihan (Gugup dan tegang) ➤ Perasaan tidak nyaman ➤ Takut salah atau kurang percaya diri 	X8 X9 X10
4	Keterlibatan Interaksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memperhatikan dan mendengarkan lawan bicara (<i>attentiveness</i>) ➤ Berusaha mempersepsikan dan memahami makna atau tujuan pembicaraan (<i>perceptiveness</i>). ➤ Memberikan respon atau tanggapan dalam pembicaraan (<i>responsiveness</i>). 	X11 X12 X13
5	Komitmen Bisnis IBO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keinginan mempertahankan bisnis. ➤ Kemauan untuk mengembangkan bisnis. ➤ Kesiediaan untuk berkorban dan berinvestasi. 	X14 X15 X16
6	Penjualan Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fleksibilitas waktu penjualan yang dilakukan. ➤ Variasi gaya penjualan sesuai situasi. ➤ Modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi. 	X17 X18 X19
7	Kinerja Bisnis IBO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemampuan mencapai target bisnis. ➤ Kemampuan menghasilkan bonus. ➤ Kemampuan meningkatkan volume penjualan. ➤ Kemampuan menyponsori <i>IBO</i> lain (<i>downline/IBO</i> baru) atau memperluas jaringan. 	X20 X21 X22 X23

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan diskripsi yang menganalisis sebuah pengembangan model penelitian tentang pengaruh kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/*upline* terhadap komitmen bisnis *IBO*, pengaruh keterlibatan interaksi dan kecemasan komunikasi terhadap penjualan adaptif, serta pengaruh komitmen bisnis *IBO* dan adaptasi penjualan terhadap kinerja bisnis *IBO*. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar memperoleh hasil yang akurat. Bahasan dalam metode penelitian ini akan mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data dan tehnik analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada responden penelitian, dan hasil dari pengujian yang dilakukan. Dalam penelitian ini terdapat 23 indikator yang menjadi data primer. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada para *Independent Bisnis Owner (IBO)* PT AMWAY Indonesia yang berada di Jawa Tengah. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung atau tidak diusahakan sendiri oleh peneliti. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu PT. AMWAY Indonesia dan literatur-

literatur seperti buku-buku, jurnal, Amagram (majalah bulanan AMWAY), serta majalah SWA sembada.

3.2. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memilih satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Agar generalisasi dalam penelitian tidak terlalu luas dari semestinya, maka perlu ditetapkan populasinya terlebih dahulu (Sugiyono, 1999).

Menurut Koen Verheyen (2004) jumlah IBO AMWAY yang memperpanjang keanggotaannya hingga pada tahun 2004 di Indonesia mencapai 3,5 juta IBO. Hingga tahun 2006 ini jumlah keseluruhan tersebut belum diketahui. Namun untuk wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY) jumlah IBO, baik yang aktif maupun pasif pada bulan Juli tahun 2006 ini diperoleh data dari cabang Semarang sebesar 7915 IBO, dimana jumlah anggota berstatus aktif berjumlah 6776 IBO dan berstatus pasif 1139 IBO. Populasi dalam penelitian ini adalah para member atau *Independent Bisnis Owner (IBO)* PT AMWAY Indonesia yang berstatus aktif hingga akhir tahun 2006 di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY). Sehingga populasinya sebanyak 6776 IBO AMWAY.

3.3. Sampel

Pada penelitian ini tidak seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai responden atau sampel. Hanya sebagian saja yang dijadikan sebagai responden. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (1999) yang menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Hair *et. al.* (1995) dalam Ferdinand (2005), mengenai responden yang representatif dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) paling sedikit adalah 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Dalam pengujian Chi-square yang sensitif terhadap jumlah sampel, dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100-200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation. Pada penelitian ini jumlah variabel indikator yang digunakan adalah 23 indikator, maka dari itu jumlah sampelnya adalah $5 \times 23 = 115$ responden atau IBO. Jadi jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat sesuai dengan yang disarankan oleh Hair *et. al.* (1995).

Teknik sampling yang dilakukan dalam penelitian ini adalah purposif (*purposive sampling*). Dengan teknik *purposive sampling* ini informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki dan memenuhi kriteria yang ditentukan, meskipun terdapat unsur subyektifitasnya. Dari 115 responden yang dipilih kriteria yang diharapkan adalah :

1. Mengerti dan mengetahui materi yang diwawancarakan, serta dapat memberikan pendapatnya.
2. Sudah menjadi anggota minimal 1 tahun, sehingga mempunyai cukup pengalaman dalam bisnisnya.

3. Dapat bertemu dan bekerjasama dengan tim bisnisnya minimal sebulan sekali.
4. Hadir pada pertemuan infonet atau seminar leadership.
5. Masih berstatus aktif dan sering berkomunikasi dengan mitra bisnis atau upline.
6. Telah mengkonsumsi, menjual, atau ikut memasarkan produk AMWAY.
7. Pernah melakukan presentasi penjualan, prospecting, demo produk, atau berkomunikasi dengan pelanggan.

Kriteria responden yang demikian tidak terlalu sulit ditemukan karena rata-rata IBO yang hadir di pertemuan infonet dan seminar leadership atau kurang lebih sekitar 70%, sesuai dengan kriteria tersebut.

Terdapat dua jenis sampling purposif yaitu *judgement sampling* dan *quota sampling*. Namun yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling*, yaitu pemilihan sampel dilakukan untuk mendapatkan kasus dengan karakteristik yang sama, berdasarkan jenis responden yang akan diwawancarai. Hal ini diharapkan dapat mewakili populasi. Menurut Ferdinand (2005), langkah-langkah yang diambil adalah :

- Memutuskan karakteristik yang dapat mewakili. Pada penelitian ini didasarkan pada level atau PV yang dicapai dari populasi.
- Mencari tahu distribusi dari variabel ini dalam populasi dan atas dasar itu ditentukan kuotanya.

Sehingga atas dasar tersebut, distribusi sampel atau responden dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Distribusi Jumlah Sampel

Perolehan PV (Grup)/ Level Diskon	Distribusi Jumlah IBO berstatus Aktif (Juli 2006)	% Populasi (kuota)	Jumlah Sampel Tiap Level (x150 IBO)
≥ 16.000.000 PV/ 21%	74	1,1	2
11.000.000 PV/ 18%	271	4,0	4
6.500.000 PV/ 15%	593	8,8	10
4.000.000 PV/ 12%	827	12,2	14
2.000.000 PV/ 9%	1475	21,8	25
1.000.000 PV/ 6%	1934	28,5	33
350.000 PV/ 3%	1602	23,6	27
Total	6776 IBO	100 %	115 IBO(Responden)

Sumber : Data dari PT. Amindoway yang telah diolah (2006).

Jumlah tersebut juga akan dibagi dalam tiga wilayah, yaitu di Semarang, Yogyakarta, dan Surakarta, karena pusat kegiatan bisnis IBO berada di ketiga tempat tersebut. Pembagian jumlah IBO memang tidak dapat diketahui secara pasti, namun berdasarkan estimasi dari seorang manajer PT. Amindoway di Semarang prosentase terbesar adalah di Semarang yaitu sekitar 50%, yang kedua di Yogyakarta sekitar 30 %, dan yang ketiga di Surakarta kira-kira 20 %. Berdasarkan hal tersebut maka sampel dalam penelitian akan diprosentasekan secara sama dengan prosentase populasi yang diestimasi tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 3.2
Distribusi Sampel Berdasarkan Wilayah

No.	Wilayah	Prosentase	Jumlah Sampel
1	Semarang	50%	58
2	Yogyakarta	30%	34
3	Surakarta	20%	23

Sumber : Data yang diolah untuk penelitian ini (2006)

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam proses pengumpulan data. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada setiap responden yang dipilih untuk diisi. Skala yang dipakai adalah skala Linkert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 1999). Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Selain itu dalam kuesioner, responden juga diminta untuk memberikan jawaban, pendapat atau tanggapan atas pertanyaan terbuka yang diajukan setelah responden memberikan skor pada 23 item atau pertanyaan (indikator) dalam variabel.

3.5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Alat Ukur atau Kuesioner.

Validitas menunjukkan seberapa akurat suatu alat pengukur atau kuesioner mampu mengukur apa yang diukur. Dalam Ghozali (2005) disebutkan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner akan dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut atau menurut Ferdinand (2005) mengukur apa yang seharusnya diukur (to measure what should be measured). Menurut Ghozali (2005)

salah satu cara mengukur validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan:

H0 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor variabel

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor variabel

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, n adalah jumlah sampel. Pada tampilan *output* SPSS pada kolom *Correlated Item – Total Correlation*, jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Sedangkan suatu kuesioner atau variabel indikator disebut *reliable* atau handal bila jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menguji reliabilitas digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Nunnally (1967) dalam Ghazali (2005) memberikan batasan suatu variabel dikatakan handal atau reliabel jika *Cronbach Alpha* $> 0,6$. Maka untuk memperoleh angka *Cronbach Alpha* dilakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit", secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional

(yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2005). Penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisis :

1. *Confirmatory factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan mengidentifikasi unidimensionalitas variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand (2005) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

3.6.1. Pengembangan Model Teoritis.

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2005).

3.6.2 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam sebuah diagram alur agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Bahasa SEM akan mengkontroversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian

persamaan menjadi estimasi. Di dalam permodelan SEM dikenal dengan ”*construct atau factor*”, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2005).

Di dalam menggambarkan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam hubungan diagram alur, dapat dibedakan dalam 2 kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

a. Konstruk Eksogen

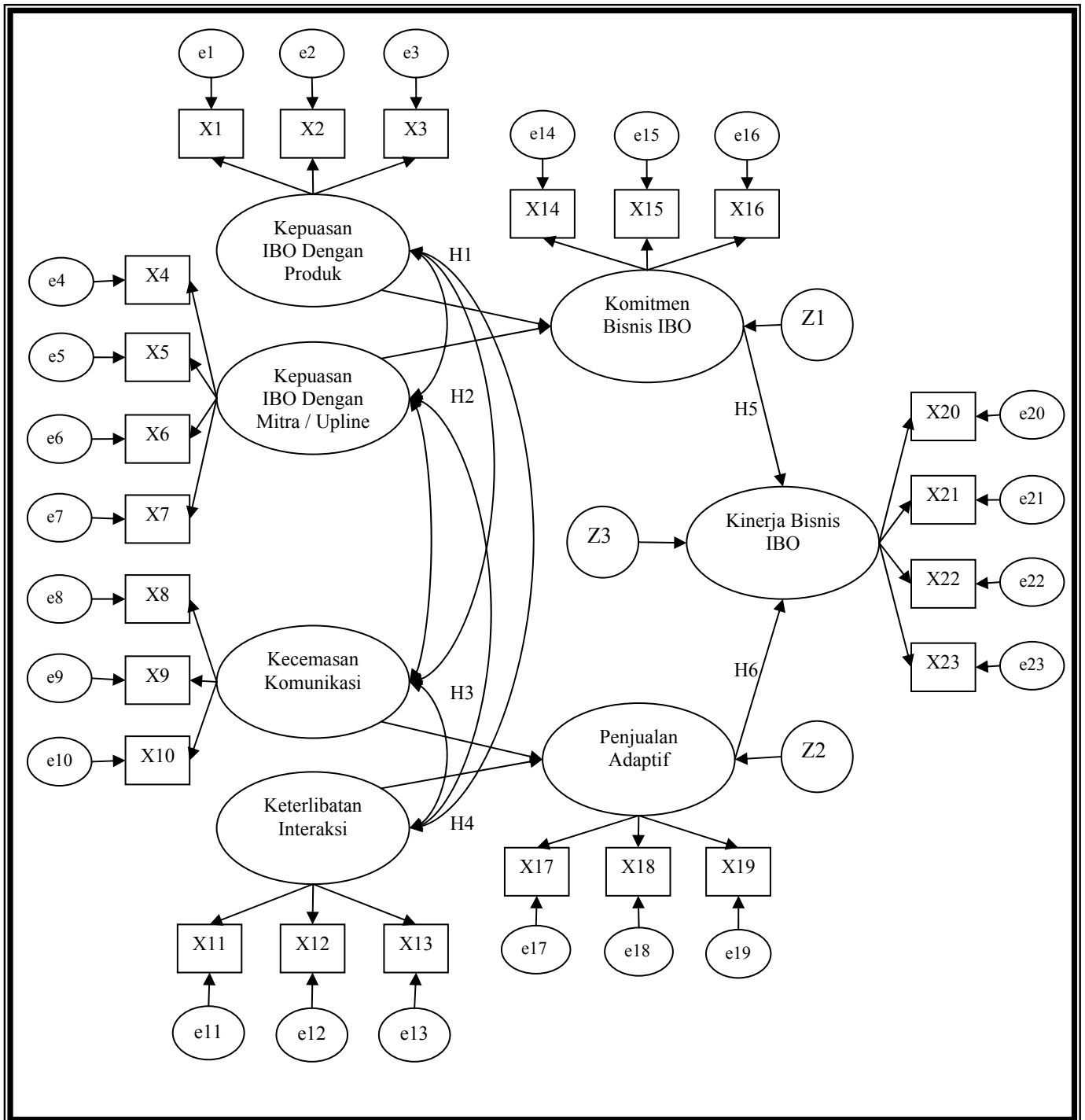
Disebut juga sebagai independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen

Merupakan beberapa faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur (*Path Diagram*) pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Diagram Alur (Path Diagram) Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006).

3.6.3 Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke dalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

1. Persamaan-persamaan structural (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Berdasarkan model diagram alur di atas, maka persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3
Model Persamaan

Konsep Eksogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Kepuasan dengan produk} + e1$ $X2 = \lambda_2 \text{ Kepuasan dengan produk} + e2$ $X3 = \lambda_3 \text{ Kepuasan dengan produk} + e3$ $X4 = \lambda_4 \text{ Kepuasan hubungan dengan upline/mitra} + e4$ $X5 = \lambda_5 \text{ Kepuasan hubungan dengan upline/mitra} + e5$ $X6 = \lambda_6 \text{ Kepuasan hubungan dengan upline/mitra} + e6$ $X7 = \lambda_7 \text{ Kepuasan hubungan dengan upline/mitra} + e7$ $X8 = \lambda_8 \text{ Kecemasan komunikasi} + e8$ $X9 = \lambda_9 \text{ Kecemasan komunikasi} + e9$ $X10 = \lambda_{10} \text{ Kecemasan komunikasi} + e_{10}$ $X11 = \lambda_{11} \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_{11}$ $X12 = \lambda_{12} \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_{12}$ $X13 = \lambda_{13} \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_{13}$	$X14 = \lambda_{14} \text{ Komitmen bisnis IBO} + e_{14}$ $X15 = \lambda_{15} \text{ Komitmen bisnis IBO} + e_{15}$ $X16 = \lambda_{16} \text{ Komitmen bisnis IBO} + e_{16}$ $X17 = \lambda_{17} \text{ Penjualan adaptif} + e_{17}$ $X18 = \lambda_{18} \text{ Penjualan adaptif} + e_{18}$ $X19 = \lambda_{19} \text{ Penjualan adaptif} + e_{19}$ $X20 = \lambda_{20} \text{ Kinerja bisnis IBO} + e_{20}$ $X21 = \lambda_{21} \text{ Kinerja bisnis IBO} + e_{21}$ $X22 = \lambda_{22} \text{ Kinerja bisnis IBO} + e_{22}$ $X23 = \lambda_{23} \text{ Kinerja bisnis IBO} + e_{23}$
Model Struktural	
$\text{Komitmen bisnis IBO} = \beta_1 \text{ Kepuasan dengan produk} + \beta_2 \text{ Kepuasan hubungan dengan upline/mitra} + Z1$ $\text{Penjualan adaptif} = -\gamma_1 \text{ Kecemasan komunikasi} + \gamma_2 \text{ Keterlibatan interaksi} + Z2$ $\text{Kinerja bisnis IBO} = \beta_1 \text{ Komitmen bisnis IBO} + \beta_2 \text{ Penjualan adaptif} + Z3$	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006).

Seperti yang terlihat pada diagram, variabel terukur yang pertama dari tiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki faktor *loading* dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variable* (Arbuckle, 1997 dalam Ghozali, 2005).

3.6.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks Varian/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid

antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standart error yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2005).

3.6.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah, masalah identifikasi (Identification Problem). Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2005) :

- a) Standar Error yang besar untuk satu atau lebih koefisien adalah sangat besar
- b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d) Munculnya korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

3.6.6. Mengevaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2005) :

Asumsi-asumsi SEM :

1. Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
2. Normalitas dan Linearitas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
4. *Multicollinearity* dan *Singularity*, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremly small*) memberi indikasi adanya problem multikolieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

a. *Chi-Square Statistic (X^2)*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila *Chi Squarenya* rendah. Semakin kecil nilai X^2 , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cutt-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, dalam Ferdinand, 2005)

b. *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *Chi-Square Statistic* dalam sampel yang besar (Baugarther dan Homburg, 1996, dalam Ferdinand, 2005). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudec, dalam Ferdinand, 2005).

c. *GFI (Goodness of Fit Index)*

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 10 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit*.

d. *AGFI (Adjusted Goodness Fit Index)*

Adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

e. *CMIN/DF*

The minimum Sampel Discrepancy Function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF tidak lain merupakan *statistic chi-square*, X^2 dibagi dengan DF-nya sehingga disebut X^2 relatif, dengan nilai diharapkan kurang dari 3.0 yang menunjukkan bahwa antara model dan data berindikasi *acceptabel fit*.

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI untuk membandingkan model yang diuji terhadap *baseline* model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0,95 yang menunjukkan bahwa model yang sangat baik (Hair, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI untuk mengukur tingkat penerimaan model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0,95 yang menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi.

Tabel 3.4
Goodness of-fit Indices

<u>Goodness of-fit index</u>	Cut-off Value
$X^2 - Chi-square$	Kecil
1. Significance Probability	≥ 0.05
2. RMSEA	≤ 0.08
3. GFI	≥ 0.90
4. AGFI	≥ 0.90
5. CMIN/DF	≤ 2.00
6. TLI	≥ 0.95
7. CFI	≥ 0.95

Sumber: *Structural Equation Model (SEM)*, Ferdinand (2005)

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2005):

Rumus 1

$$\text{Construct Reliability} : \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standart *Loading* diperoleh dari *standadize loading* untuk tiap-tiap indikator, yang diperoleh dari perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$

Variance extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk-konstruk yang dikembangkan. Nilai variance extract yang direkomendasikan adalah $\geq 0,05$. rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2005) :

Rumus 2

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standart Loading* diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari perhitungan komputer.
- $\sum \varepsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

3.6.7. Interpretasikan dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual $> 2,58$ maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2005).

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* atau pengurangan nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis (Ferdinand, 2005).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan data penelitian dan proses menganalisis data-data yang telah diperoleh untuk menjawab pertanyaan penelitian dan membuktikan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan full model dari *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *Goodnes Of Fit*.

4.1. Gambaran Umum Responden, Uji Reliabilitas, dan Validitas Instrumen.

Penelitian ini mengambil obyek Multilevel Marketing yaitu pada members/IBO (*Independent Business Owner*) PT. Amindoway yang berada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Responden yang digunakan adalah para IBO AMWAY yang selama ini masih berstatus aktif dan telah menjalankan bisnisnya minimal selama 1 tahun pada berbagai level yang ada, sebanyak 115 IBO. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian diolah menjadi data penelitian. Jawaban dari responden mempunyai nilai minimum 1 dan nilai maksimum 10 pada setiap indikator.

Setelah data atau hasil jawaban responden terkumpul lalu dilakukan pengujian kebaikan pengukuran yang meliputi reliabilitas dan validitas. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Mengingat keterbatasan yang ada maka uji reliabilitas ini dilakukan dengan metode *one shot* atau pengukuran

sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0.6 (Nunnally; dalam Ghozali; 2005). Untuk dapat membandingkan nilai tersebut maka dilakukan pengolahan data dengan bantuan soft ware program SPSS. Sehingga didapat nilai Cronbach Alpha untuk 7 variabel laten dalam penelitian ini lebih besar dari 0.6 sebagaimana tersaji dalam tabel 4.1. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut atau mengukur apa yang seharusnya diukur "*to measure what should be measured*" (Ferdinand, 2005). Uji tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom ($df = n - 2$), dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Maka besarnya df dapat dihitung $115 - 2 = 113$, dengan $\alpha = 0.05$ didapat r tabel 0.1541. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif maka kuesioner tersebut dikatakan valid sebagaimana tersaji pada tabel 4.1 (untuk r tiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom Corrected Item – Total Correlation). Karena nilai r hitung pada tiap-tiap butir pertanyaan/instrumen lebih besar dari 0,1541, maka instrumen–instrumen pengukuran dalam penelitian ini dapat dikatakan valid.

Tabel 4.1
Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Konstruk / Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Indikator	Corrected Item – Total Corelation
Kepuasan dengan Produk	0,8647	X1	0,7379
		X2	0,7299
		X3	0,7580
Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline	0,9108	X4	0,7864
		X5	0,8355
		X6	0,8497
		X7	0,7242
Kecemasan Komunikasi	0,9164	X8	0,8813
		X9	0,8088
		X10	0,8058
Keterlibatan Interaksi	0,8938	X11	0,7823
		X12	0,7866
		X13	0,8053
Komitmen Bisnis IBO	0,8581	X14	0,7221
		X15	0,7252
		X16	0,7492
Penjualan Adaptif	0,8659	X17	0,6328
		X18	0,8097
		X19	0,8107
Kinerja Bisnis IBO	0,9201	X20	0,8718
		X21	0,8409
		X22	0,8052
		X23	0,7425

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

4.2 Analisis Kualitatif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden dalam memberikan jawaban atas kuesioner dalam penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indek, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini. Menurut Ferdinand (2006), untuk tehnik skoring dengan rentang skala minimum1

sampai dengan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indek} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10.$$

Dimana : F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2, dan seterusnya hingga F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Maka dari itu angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100, dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three Box Method), maka rentang sebesar 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30. Dengan metode tersebut interpretasi nilai indeks, dapat dijelaskan seperti yang terlihat berikut :

10,00-40,00 = rendah

40,01-70,00 = sedang

70,01-100 = tinggi

Berdasarkan metode tersebut maka dapat ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Sehingga gambaran deskriptif untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.

4.2.1 Kepuasan IBO dengan Produk.

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengkaji kepuasan IBO dengan produk, yaitu kepuasan terhadap kualitas produk, kepuasan akan kesesuaian produk dengan kebutuhan atau selera, dan kepuasan akan tingkat harga yang ditawarkan.

Perhitungan angka indeks kepuasan IBO dengan produk adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.1a : Indeks Kepuasan IBO dengan Produk

Indikator Kepuasan IBO dengan Produk	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan IBO dengan Produk										Indek KIP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kepuasan pada kualitas produk	8	26	25	30	16	5	4	1			40,1
Kep. kesesuaian produk dengan kebutuhan/selera	5	26	30	28	16	5	4	1			40,5
Kepuasan dengan harga	11	35	33	21	9	3	3				34,8
Total (rat-rata)											38,46

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.1a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks kepuasan dengan produk sebesar 38,46 yang berarti tingkat kepuasan IBO terhadap produk adalah rendah. Dalam hal ini kepuasan akan kesesuaian produk dengan selera atau kebutuhan dan kepuasan pada kualitas produk berada pada tingkat yang hampir sama yaitu sedang mendekati rendah, namun kepuasan pada harga mencapai level yang terendah artinya rata-rata IBO belum merasa puas dengan harga..

Jawaban atau pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka akan disajikan dalam point tersendiri, demikian pula dengan variabel-variabel penelitian lainnya. Berdasarkan proses tersebut temuan kualitatif mengenai kepuasan IBO dengan produk dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.1b : Deskripsi Indeks Kepuasan dengan Produk

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Kepuasan pada kualitas produk	40,1 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manfaat atau kegunaan utama produk yang terbukti secara nyata dan berani memberikan jaminan kepuasan. ➤ Kualitas produk diakui secara internasional dan telah dirasakan banyak orang di dunia. ➤ Terpercaya dan terjamin karena diproduksi dengan ilmu pengetahuan dan teknologi tinggi oleh perusahaan besar di Amerika, menggunakan bahan yang berkualitas tinggi dan bahan organik untuk produk suplemen makanan. ➤ IBO mengharapkan sedikit atau jarang para pelanggan yang komplain tapi banyak yang mengatakan kualitasnya bagus.
Kepuasan akan kesesuaian produk dengan selera atau kebutuhan	40,5 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk produk suplemen makanan dari Nutrilite, seperti : Salmon Omega, Calcium Magnesium, Bio C Plus, Daily, Fruit and Vegetable Fiber, dan lain sebagainya. ➤ Berbagai produk kosmetik dan kecantikan dari Artistry. ➤ Produk personal care, seperti SA 8, Dishdrops, LOC, Pursue, Green Meadow, Car Care, dll. ➤ Produk homotech : Amway Cook, Amway Water Treatment System. ➤ Agriculture : APSA, Nutrifarm.
Kepuasan pada harga	34,8 (rendah)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Harga lebih mahal dibanding yang lain, terutama untuk produk rua personal care dan homotech.. ➤ Meskipun harga lebih tinggi dibanding yang lain (pesaing) tapi proporsional dengan kualitas produk. ➤ Memberikan potongan harga atau diskon tidak terlalu tinggi.. ➤ Kemungkinan keuntungan kecil bila produk dijual lagi.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.2. Kepuasan Hubungan dengan Mitra atau Upline

Dalam variabel ini terdapat empat indikator yang diobservasi. Perhitungan angka indeks kepuasan hubungan dengan mitra/upline adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.2a : Indeks Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline

Indikator Kepuasan Hubungan	Frekuensi Jawaban Responden										Indek KHM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kepuasan keuntungan hubungan	11	18	23	31	20	9	2	1			41,6
Kepuasan sikap/perilaku mitra	3	13	12	28	28	18	11	2			51,8
Kepuasan akan penghargaan diri	4	6	19	20	29	19	12	6			54,4
Kepuasan peluang bisnis	7	17	24	28	23	10	5	1			44,3
Total											48,02

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.2a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks kepuasan hubungan dengan mitra/upline sebesar 48,02 yang berarti tingkat kepuasan hubungan dengan mitra/upline adalah sedang-sedang saja. Dalam hal ini kepuasan akan adanya penghargaan diri menduduki posisi paling utama, lalu diikuti oleh kepuasan atas sikap dan perilaku mitra/upline, kepuasan akan peluang bisnis yang didapat, serta hubungan yang menguntungkan, Sedangkan temuan penelitian mengenai kepuasan hubungan dengan mitra/upline secara kualitatif dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.2b
Deskripsi Indeks Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Kepuasan akan keuntungan hubungan	41,6 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keuntungan financial/material berupa pasif income, bonus, potongan belanja belum banyak dirasakan. ➤ Keuntungan sosial: punya banyak teman dan jaringan bisnis yang kuat. ➤ Memperoleh banyak masukan dan pengalaman dari mitra/upline.
Kepuasan atas sikap dan perilaku mitra/upline	51,8 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bertanggung jawab terhadap anggota dan berdedikasi. ➤ Bermoral, jujur, dan dapat dipercaya, sopan, ramah, dan toleran ➤ Disiplin, berjiwa keras, pantang menyerah, dan konsisten. ➤ Tidak banyak upline yang konsisten.
Kepuasan akan penghargaan diri	54,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitra/upline tetap memuji walaupun performa anggota kurang memuaskan. ➤ Menyambut dengan ramah tiap kali pertemuan. ➤ Menganggap penting setiap anggota.
Kepuasan atas peluang bisnis	44,3 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dapat bergaul dalam lingkungan yang positif dan menjadi bagian dari organisasi bisnis yang besar. ➤ Berkesempatan untuk jalan-jalan keluar negeri. ➤ Berpeluang menjadi kaya dan berpenghasilan lebih melalui pasif income. ➤ Dapat mengubah gaya dan pola hidup menjadi lebih baik.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.3. Kecemasan Komunikasi

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengkaji kecemasan komunikasi. Hasil statistik deskriptif dengan menggunakan tehnik pengukuran angka indeks adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.3a : Indeks Kecemasan Komunikasi

Indikator Kecemasan Komunikasi	Frekuensi Jawaban Responden										Indek KK
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Reaksi tubuh berlebihan.	1	16	25	27	13	21	11	1			49,2
Perasaan tidak nyaman		3	23	28	16	19	17	9			57,2
Ketidakpercayaan diri		9	20	34	23	14	12	3			52,1
Total											52,83

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.3a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks kecemasan komunikasi sebesar 52,83 yang bearti tingkat kecemasan komunikasi adalah sedang. Dalam hal ini perasaan tidak nyaman menduduki posisi paling utama, kemudian diikuti oleh ketidakpercayaan diri serta reaksi tubuh yang berlebihan. Dengan metode yang sama seperti di atas, temuan kualitatif mengenai kecemasan komunikasi dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.3b : Deskripsi Indeks Kecemasan Komunikasi

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Reaksi tubuh berlebihan	49,2 (sedang)	➤ IBO sering mengalami ketegangan, kegugupan, berkeringat, demam panggung, kurang konsentrasi, atau malah <i>over acting</i>
Perasaan tidak nyaman	57,2 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perasaan tersinggung ketika mengatakan hal yang negatif atau tidak suka dengan penawaran. ➤ Kawatir kalo usahanya menawarkan tidak dihargai, dan dipandang sebelah mata. ➤ Adanya rasa malu berhadapan dengan pelanggan.
Ketidakpercayaan diri	52,1 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurangnya pengalaman dalam menjalankan bisnis ini. ➤ Masih kebingungan dan belum menguasai materi bisnis. ➤ Kurang persiapan dan mental masih lemah. ➤ Tidak mempunyai keterampilan berbicara atau menyampaikan yang baik.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.4. Keterlibatan Interaksi

Perhitungan angka indeks keterlibatan interaksi melalui tiga indikatornya adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.4a : Indeks Keterlibatan Interaksi

Indikator Keterlibatan Interaksi	Frekuensi Jawaban Responden										Indek KI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Attentiveness</i>			2	15	20	43	26	8	1		67,9
<i>Perceptiveness</i>		1	8	13	21	37	29	4	2		65,8
<i>Responsiveness</i>		2	9	12	29	35	19	9			63,9
Total											65,86

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Pada tabel 4.2.4a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks keterlibatan interaksi sebesar 65,86 yang bearti tingkat keterlibatan interaksi adalah sedang mendekati tinggi. Dalam hal ini attentiveness atau kepenuhperhatian IBO menduduki posisi paling utama, kemudian diikuti oleh perceptiveness atau pemahaman, serta responsiveness atau ketanggapan. Temuan kualitatif mengenai keterlibatan interaksi tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.4b : Deskripsi Indeks Keterlibatan Interaksi

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Attentiveness atau kepenuhperhatian	67,9 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memperhatikan cara berbicara, cara pandang, sikap dalam berbicara, dan keinginan dari pelanggan. ➤ Pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan yang berkisar pada produk, dan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis seperti cara menjalankan bisnis, keuntungan bisnis, dan lain-lain. ➤ Kemampuan mendengarkan dan berbicara dari pelanggan atau lawan bicara.
Perceptiveness atau pemahaman	65,8 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empatik dan memahami keluhan-keluhan dari pelanggan. ➤ Memberikan pertanyaan, misalnya tentang harga dan kualitas produk. ➤ Berusaha mengenali pelanggan lebih dalam.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menutup pembicaraan dengan suatu penawaran, mengajak bergabung atau memberikan kesempatan pada pelanggan untuk berbicara dan berpendapat.
Responsiveness atau ketanggapan	63,9 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelanggan yang kritis, tidak ramah, dan beranggapan negatif ditanggapi dengan baik, sabar, tidak emosi dan memberikan jawaban atas semua pertanyaan pelanggan dengan lugas. ➤ Pelanggan yang mempunyai masalah dengan kesehatan ditawarkan produk suplemen kesehatan dan diberi saran, kecantikan ditawarkan kosmetik, dan seterusnya. ➤ Pelanggan yang belum paham, dijelaskan lagi, kalo tidak memungkinkan diberikan brosur. ➤ Pelanggan yang tertarik segera mungkin segera mungkin diberikan penawaran.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.5. Komitmen Bisnis IBO

Variabel komitmen bisnis IBO diobservasi melalui 3 indikator. Hasil statistik deskriptif dengan perhitungan angka indeks adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.5a : Indeks Komitmen Bisnis IBO

Indikator Komitmen Bisnis IBO	Frekuensi Jawaban Responden										Indek Ko. Bisnis
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ko. Mempertahankan bisnis	3	14	25	29	28	10	4	2			46,6
Ko. membangun bisnis	2	4	19	30	33	17	8	2			52,6
Ko. berkorban dan berinvestasi	4	7	14	29	31	18	11	1			52,4
Total											50,53

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.5a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks komitmen bisnis sebesar 50,53 yang berarti tingkat komitmen bisnis IBO terhadap produk adalah sedang. Dalam hal ini komitmen mengembangkan/membangun bisnis menduduki posisi paling utama, kemudian diikuti komitmen untuk berkorban dan berinvestasi, serta komitmen mempertahankan bisnis. Temuan kualitatif mengenai komitmen bisnis IBO dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.5b : Deskripsi Indeks Komitmen Bisnis IBO

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Komitmen mempertahankan bisnis	46,6 (sedang)	➤ Rata-rata IBO ingin mempertahankan bisnisnya minimal 1 tahun, sekitar 30 % dalam jangka panjang, dan sekitar 23% kurang dari 1 tahun.
Komitmen membangun/mengembangkan bisnis	52,6 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selalu hadir dalam setiap pertemuan dan pelatihan, seperti infonet, leadership seminar, dan home meeting. ➤ Rajin melakukan presentasi, minimal 3 kali seminggu. ➤ Belajar dari para upline yang sukses dan menirukan perilaku mereka. ➤ Tidak egois, bekerja sama dengan rekan bisnis, membantu anggota lain yang kesulitan berbisnis.
Komitmen berkorban dan berinvestasi.	52,4 (sedang)	➤ Rata-rata IBO telah menginvestasikan uangnya minimal 2 juta untuk kepentingan bisnisnya selama 1 tahun, menyediakan banyak waktu, tenaga, dan pikiran.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.6. Penjualan Adaptif

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengobservasi penjualan adaptif. Perhitungan angka indeks variabel penjualan adaptif adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.6a : Indeks Penjualan Adaptif

Indikator Penjualan Adaptif	Frekuensi Jawaban Responden										Indek PA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fleksibilitas waktu penjualan		1	2	14	27	29	30	12			67,9
Variasi gaya penjualan		1	10	16	25	35	21	7			63,4
Modifikasi presentasi penjualan		3	11	17	21	36	21	5	1		62,4
Total											64,56

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.6a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks penjualan adaptif sebesar 64,56 yang bearti tingkat penjualan adaptif IBO adalah sedang mendekati tinggi. Dalam hal ini fleksibilitas waktu penjualan menduduki posisi paling utama, kemudian diikuti oleh variasi gaya penjualan, serta modifikasi presentasi penjualan. Temuan kualitatif mengenai penjualan adaptif dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.6b : Deskripsi Indeks Penjualan Adaptif

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Fleksibilitas waktu penjualan	67,9 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membuat ringkasan, perencanaan presentasi dan mengatur waktu. ➤ Melakukan presentasi dengan alat bantu seperti kaset atau buku saku. ➤ Menyederhanakan presentasi, ketika mendesak.
Variasi gaya penjualan	63,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaya presentasi yang standar ditampilkan saat pelanggan masih antusias mendengarkan atau memperhatikan. ➤ Mendemonstrasikan produk ketika pelanggan perlu bukti. ➤ Menampilkan gaya yang unik saat pelanggan mulai jenuh, misalnya mengajak bercanda, dan berhumor. ➤ Bergaya menggurui, misalnya berlaku seperti seorang dokter yang menyarankan pada pasiennya ketika akan menawarkan produk-produk

		kesehatan dan perawatan tubuh.
Modifikasi presentasi penjualan	62,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bentuk presentasi dirubah menjadi formal saat di lingkungan perkantoran, dan santai saat non formal. ➤ Merubah cara berbicara atau menyampaikan informasi produk bila pelanggan tidak suka. ➤ Materi presentasi yang sesuai, untuk ibu-ibu ditawarkan produk rumah tangga, remaja : tata rias, para pemerhati kesehatan atau olahragawan : produk kesehatan dan perawatan tubuh.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.2.7. Kinerja Bisnis IBO

Perhitungan angka indeks kinerja bisnis IBO dengan keempat indikatornya adalah seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.7a : Indeks Kinerja Bisnis IBO.

Indikator Kinerja Bisnis IBO	Frekuensi Jawaban Responden										Indek KiBI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kemampuan mencapai target	3	5	16	22	31	18	18	1	1		55,5
Ke. menghasilkan bonus	4	7	14	27	29	26	5	3			52,8
Ke. meningkatkan volume penj.	3	3	8	21	23	30	16	10	1		61,3
Ke. memperluas jaringan	4	3	11	22	25	26	16	6	2		59
Total											57,15

Sumber : Data primer yang diolah (2007).

Pada tabel 4.2.7a diatas, terlihat bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden atau IBO rata-rata memiliki indeks kinerja bisnis sebesar 57,15 yang bearti tingkat kinerja bisnis IBO adalah sedang. Dalam hal ini kemampuan meningkatkan volume penjualan menduduki posisi paling utama, kemudian diikuti oleh kemampuan memperluas jaringan, lalu kemampuan mencapai target serta kemampuan manghasilkan bonus. Temuan kualitatif mengenai kinerja bisnis IBO dapat dideskripsikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.7b : Deskripsi Indeks Kinerja Bisnis IBO

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian
Kemampuan mencapai target bisnis	55,5 (sedang)	➤ Lebih dari 70 % masih mencapai target di bawah level 12%, selama ini hanya sekitar 24 % yang mencapai level 12% ke atas.
Kemampuan menghasilkan bonus	52,8 (sedang)	➤ Bonus rata-rata kurang dari 1,5 juta, hanya sekitar 8 % yang mampu mencapai di atasnya. Bahkan lebih dari 40% hanya mendapatkan bonus rata-rata di bawah 50 ribu selama satu semester.
Kemampuan meningkatkan volume penjualan	61,3 (sedang)	➤ Lebih dari 50% IBO yang mampu meningkatkan volume penjualan produk selama 1 tahun, meskipun masih dalam skala yang kecil. ➤ Rata-rata nilai penjualan selama semester terakhir ini berkisar di bawah 4 juta, dan tidak lebih dari 15 % yang mencapai di atasnya.
Kemampuan memperluas jaringan	59 (sedang)	➤ Rata-rata IBO mampu menyponsori anggota baru antara 3-20 orang, dan lebih dari 60% IBO menyponsori kurang dari 10 orang pada semester ini.

Sumber : Diolah dari data primer penelitian ini (2007).

4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2005):

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam gambar 3.1 pada Bab III.

2. Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan

menggunakan program AMOS 6.0. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada bab III.

3. Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) sebagaimana telah dijelaskan pada tabel 3.2 pada bab III.

4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 115 orang IBO dari 3 wilayah yaitu Semarang, Solo, dan Yogyakarta. Pengolahan data menggunakan software program komputer AMOS 6.0 dengan maximum likelihood estimation.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi model.

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Mengamati gejala-gejala problem identifikasi antara lain meliputi : standar error pada koefisien sangat besar, munculnya angka aneh misalnya varian error yang negatif, dan muncul korelasi yang sangat tinggi.

6. Evaluasi kriteria goodness of fit.

Pengujian ketepatan model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit seperti yang dijelaskan dalam bab III. Kriteria indeks pengujian kelayakan model telah tersaji dalam tabel 3.3.

7. Interpretasi dan modifikasi model.

Tahap ini dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi kriteria pengujian.

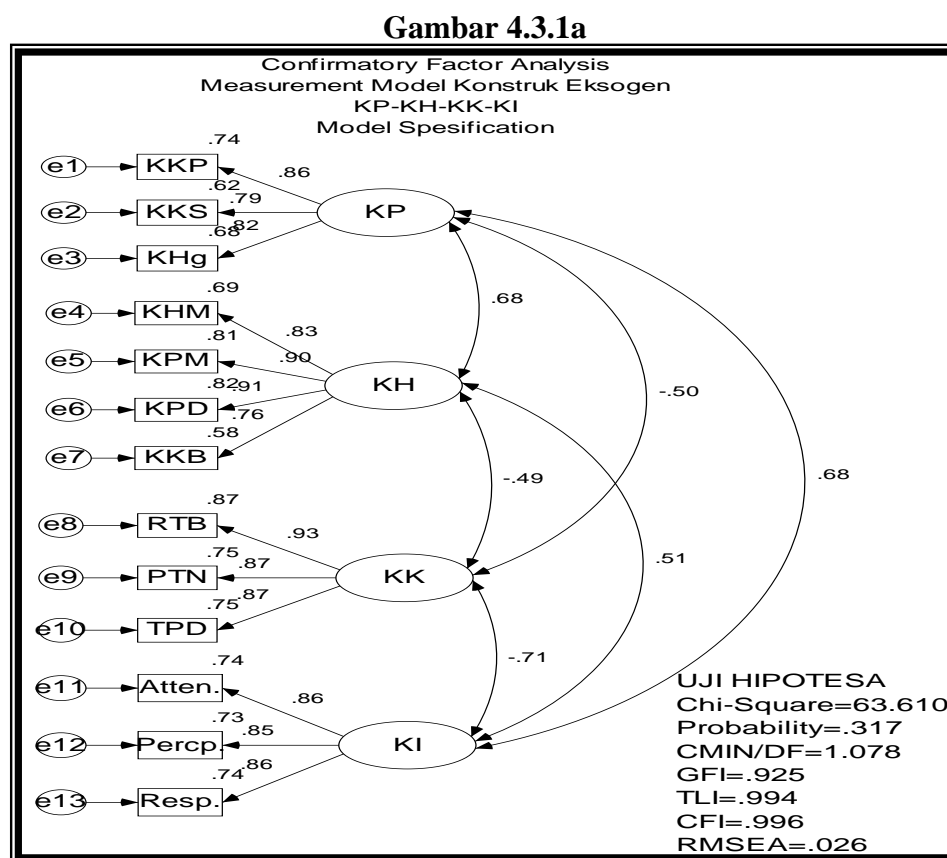
4.3.1. Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis konfirmatori dilakukan atas variabel-variabel yang akan digunakan dalam mendefinisikan sebuah konstruk laten dalam penelitian ini. Analisis ini meliputi dua macam yaitu analisis terhadap konstruk eksogen dan konstruk endogen, berikut adalah analisis mengenai keduanya.

1. *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen.

Analisis ini dilakukan terhadap 4 konstruk laten dengan 13 *observed variabel*.

Hasil pengolahan *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen disajikan dalam gambar berikut



Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Ringkasan uji kelayakan model analisis konfirmatori untuk konstruk eksogen adalah seperti yang terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.3.1a
Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis
Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil (df=59) $\leq 77,930$	63,610	Baik
Probability	≥ 0.05	0,317	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,026	Baik
GFI	≥ 0.90	0,925	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.884	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.317 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights sebagaimana tersaji dalam tabel 4.3.1b dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) dalam Ferdinand (2005) menyatakan bahwa

syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Tabel 4.3.1b
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
x10	<---	Kecemasan Komunikasi	1.000	.866			
x9	<---	Kecemasan Komunikasi	1.105	.868	.089	12.360	***
x8	<---	Kecemasan Komunikasi	1.164	.935	.084	13.856	***
x13	<---	Keterlibatan Interaksi	1.000	.859			
x12	<---	Keterlibatan Interaksi	.978	.854	.086	11.319	***
x11	<---	Keterlibatan Interaksi	.862	.863	.075	11.481	***
x2	<---	Kepuasan Produk	1.018	.786	.111	9.173	***
x1	<---	Kepuasan Produk	1.154	.859	.114	10.144	***
x3	<---	Kepuasan Produk	1.000	.824			
x7	<---	Kepuasan Hubungan	1.000	.761			
x6	<---	Kepuasan Hubungan	1.294	.907	.125	10.383	***
x5	<---	Kepuasan Hubungan	1.218	.901	.118	10.319	***
x4	<---	Kepuasan Hubungan	1.070	.829	.114	9.361	***

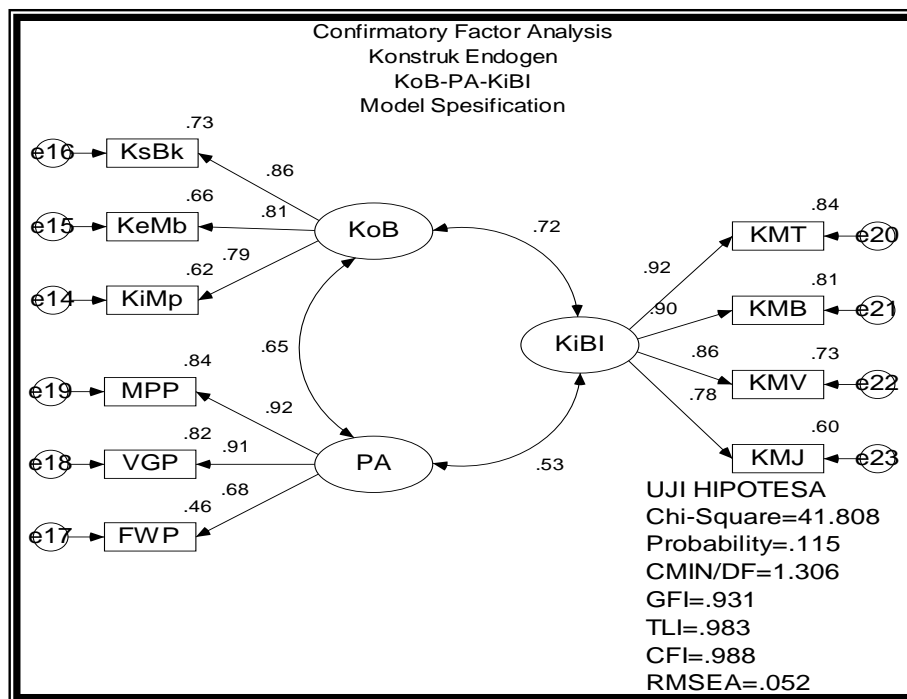
Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Berdasarkan Tabel 4.3.1b di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

2. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen dapat disajikan sebagai berikut.

Gambar 4.3.1b



Sumber: Hasil pengolahan data (2007)

Ringkasan uji kelayakan model analisis konfirmatori untuk konstruk endogen adalah seperti yang terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.3.1c
Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis
Konstruk Endogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil (df=32) $\leq 46,194$	41,808	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.115	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.052	Baik
GFI	≥ 0.90	0.931	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.881	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.983	Baik
CFI	≥ 0.95	0.988	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Tabel 4.3.1d
Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

			Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
x20	<---	Kinerja Bisnis IBO	1.000	.916			
x21	<---	Kinerja Bisnis IBO	.937	.900	.062	14.995	***
x22	<---	Kinerja Bisnis IBO	.974	.856	.073	13.385	***
x23	<---	Kinerja Bisnis IBO	.906	.778	.082	11.008	***
x14	<---	Komitmen Bisnis	1.000	.785			
x15	<---	Komitmen Bisnis	.979	.809	.109	8.946	***
x16	<---	Komitmen Bisnis	1.126	.856	.119	9.443	***
x17	<---	Penjualan Adaptif	1.000	.679			
x18	<---	Penjualan Adaptif	1.411	.907	.167	8.454	***
x19	<---	Penjualan Adaptif	1.524	.915	.180	8.479	***

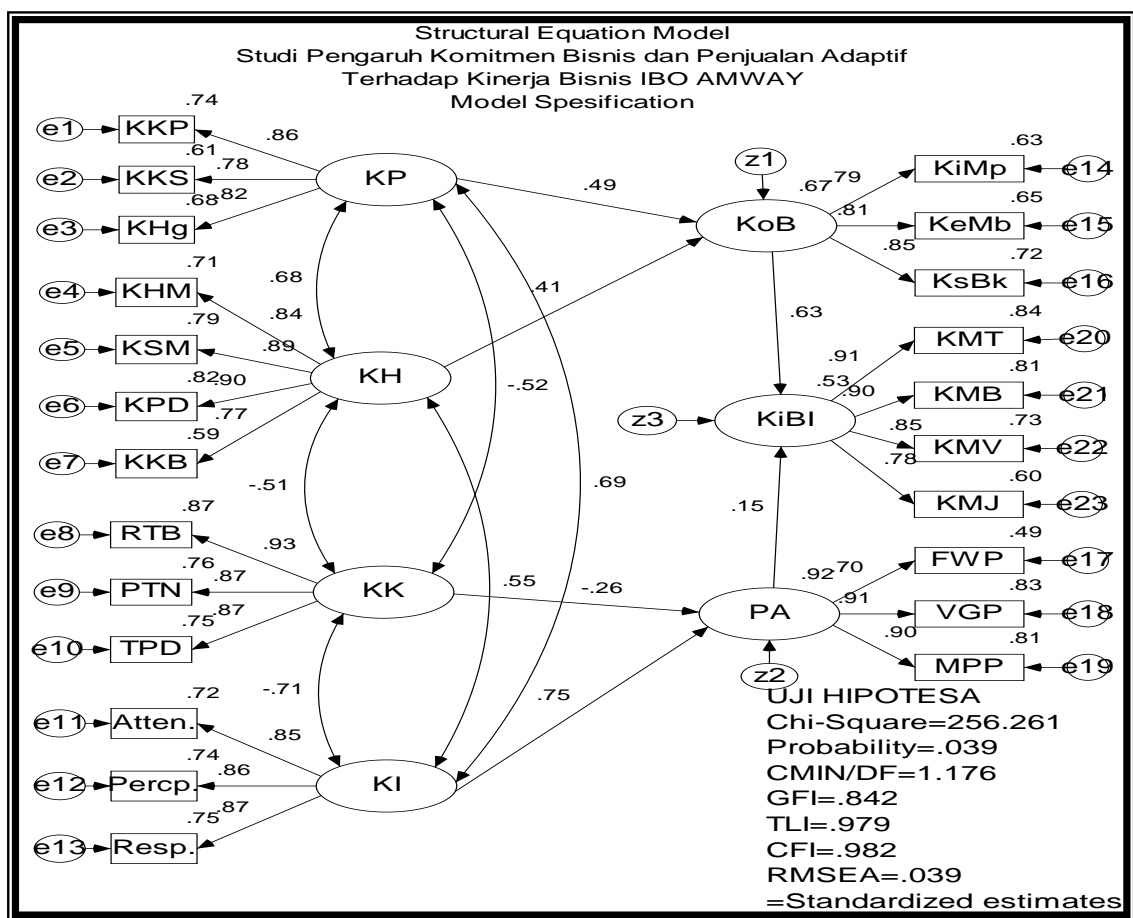
Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Nilai chi-square sebesar 41,808 dan tingkat signifikansi sebesar 0.115 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini juga dapat diterima. Sedangkan berdasarkan tabel 4.3.2b di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu factor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian

4.3.2. Structural Equation Model (SEM)

Setelah dilakukan analisis konfirmatori dan memperoleh model yang *fit*, maka masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten. Sehingga analisis *full model* SEM dapat dilakukan. Hasil analisis tersebut dapat disajikan sebagai berikut.

Gambar 4.3.2a

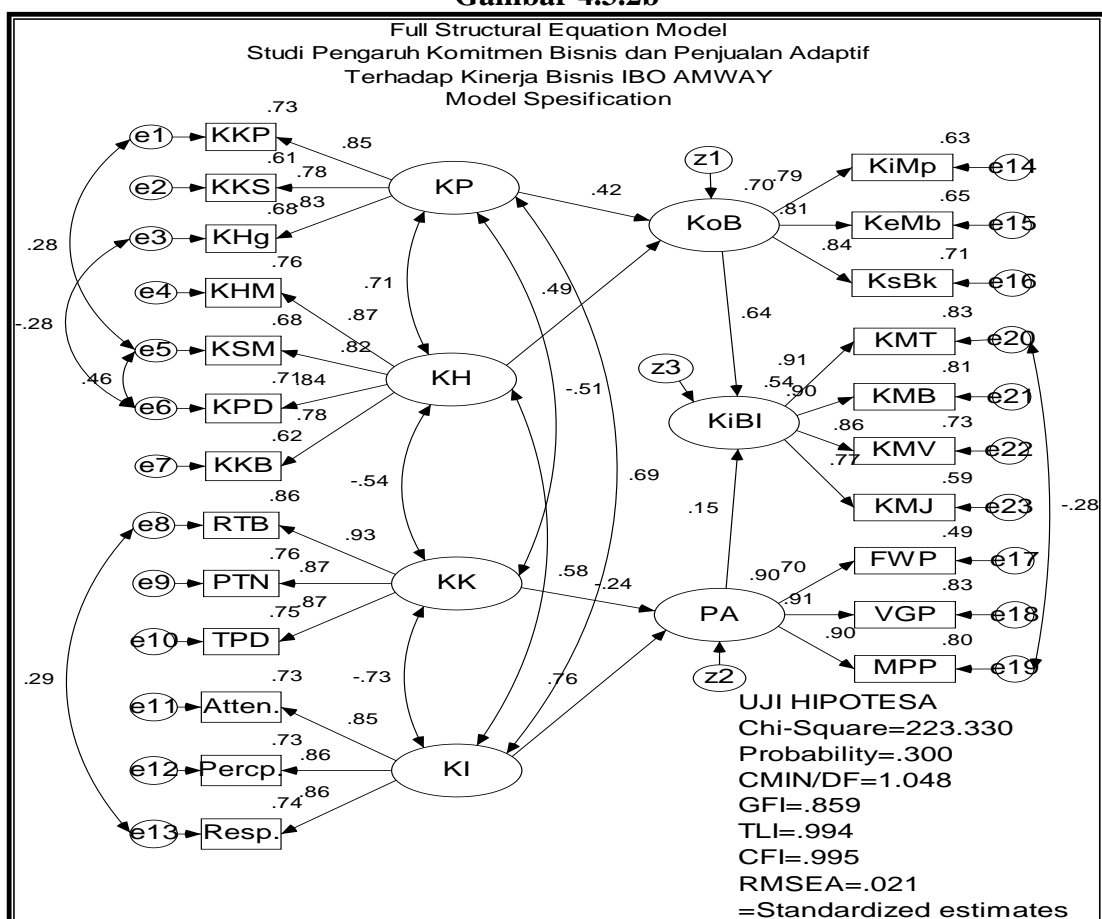


Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Dilihat dari hasil *chi-square* sebesar 256,261 yang berada di atas nilai kritis yaitu 253,444 dengan probabilitas 0,039 yang berada di bawah 0,05, berarti hipotesis nol ditolak yaitu model yang dihipotesiskan tidak sama dengan data empiris. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *misfit*, meskipun dilihat dari kriteria fit yang lain yaitu GFI, TLI, CFI, CMIN, dan RMSEA telah memenuhi syarat yang

direkomendasikan. Untuk memperbaiki model tersebut dan tidak merubah data empiris, maka modifikasi dilakukan dengan cara melihat nilai *modification index* (Ghozali,2005). Nilai *modification index* pada kovarian menunjukkan turunya nilai *chi-square* jika *error term* dikorelasikan. Berdasarkan hal tersebut maka modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan *error term* pada *modification index*. Pengkorelasian tersebut antara lain meliputi e1 dengan e5, e3 dengan e6, e5 dengan e6, e8 dengan e13, dan e19 dengan e20. Hasil pengolahan setelah dimodifikasi seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 4.3.2b



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2007)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari nilai *chi-square* model sebesar 223,330 yang lebih kecil dari nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi sebesar 0.300 yang sesuai syarat (> 0.05). Hasil perhitungan terhadap indeks CMIN, TLI, CFI, dan RMSEA juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Hal ini seperti yang terlihat dalam tabel 4.3.2a di berikut.

Tabel 4.3.2a
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil (DF=213) $\leq 248,047$	223,330	Baik
Probability	≥ 0.05	0.300	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.021	Baik
GFI	≥ 0.90	0.859	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.817	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CFI	≥ 0.95	0.995	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Perhitungan terhadap koefisien pengaruh melalui *regression weight* adalah seperti yang tersaji pada tabel berikut.

Tabel 4.3.2b
Regression Weight SEM

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
Penjualan Adaptif	<---	Kecemasan Komunikasi	-.167	-.238	.061	-2.725	.006
Komitmen Bisnis	<---	Kepuasan Hubungan	.400	.490	.097	4.126	***
Penjualan Adaptif	<---	Keterlibatan Interaksi	.588	.763	.090	6.540	***
Komitmen Bisnis	<---	Kepuasan Produk	.430	.416	.121	3.549	***
Kinerja Bisnis IBO	<---	Penjualan Adaptif	.242	.153	.149	1.628	.103
Kinerja Bisnis IBO	<---	Komitmen Bisnis	.797	.638	.136	5.870	***
x6	<---	Kepuasan Hubungan	1.000	.843			
x5	<---	Kepuasan Hubungan	.925	.822	.064	14.467	***
x4	<---	Kepuasan Hubungan	.942	.874	.084	11.156	***
x7	<---	Kepuasan Hubungan	.860	.784	.089	9.646	***
x10	<---	Kecemasan Komunikasi	1.000	.868			
x9	<---	Kecemasan Komunikasi	1.107	.871	.088	12.553	***
x8	<---	Kecemasan Komunikasi	1.156	.930	.083	13.989	***
x13	<---	Keterlibatan Interaksi	1.000	.860			

x12	<---	Keterlibatan Interaksi	.988	.856	.083	11.880	***
x11	<---	Keterlibatan Interaksi	.860	.853	.073	11.814	***
x3	<---	Kepuasan Produk	1.000	.827			
x2	<---	Kepuasan Produk	1.013	.783	.109	9.328	***
x1	<---	Kepuasan Produk	1.144	.853	.111	10.331	***
x20	<---	Kinerja Bisnis IBO	1.000	.914			
x21	<---	Kinerja Bisnis IBO	.941	.901	.063	15.048	***
x22	<---	Kinerja Bisnis IBO	.979	.857	.073	13.432	***
x14	<---	Komitmen Bisnis	1.000	.793			
x15	<---	Komitmen Bisnis	.969	.809	.105	9.247	***
x16	<---	Komitmen Bisnis	1.100	.844	.113	9.722	***
x17	<---	Penjualan Adaptif	1.000	.704			
x18	<---	Penjualan Adaptif	1.371	.912	.148	9.270	***
x19	<---	Penjualan Adaptif	1.420	.896	.155	9.144	***
x23	<---	Kinerja Bisnis IBO	.901	.769	.083	10.811	***

Sumber : Hasil pengolahan data untuk tesis ini (2007)

Tabel di atas menunjukkan bahwa tidak semua hubungan dan pengaruh yang dianalisis berada pada tingkat signifikansi yang diharapkan, karena terdapat satu nilai CR yang masih kurang dari 2,00 dan probabilitasnya lebih besar dari 0,05. Adanya pengaruh positif penjualan adaptif terhadap kinerja bisnis IBO memang menunjukkan koefisien yang positif. Hal ini sudah sesuai dengan hipotesis dalam penelitian ini, namun pengaruh variabel penjualan adaptif dapat dikatakan tidak signifikan, karena koefisien pengaruh yang ditunjukkan kecil dan tidak memenuhi kriteria signifikansi. Sedangkan pada koefisien pengaruh masing-masing hubungan regresi, lainnya menunjukkan adanya penerimaan yang baik terhadap hipotesis, karena selain nilai koefisien atau parameter estimasi yang sudah memenuhi syarat terlihat juga bahwa pengaruh tersebut juga signifikan.

4.3.3 Pengujian Evaluasi Asumsi SEM.

1. Uji Normalitas Data.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati

normal (Ghozali, 2005). SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *critical ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2005). Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.3.3a sebagai berikut:

Tabel 4.3.3a
Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x23	1.000	9.000	-.236	-1.035	-.082	-.180
x19	2.000	9.000	-.299	-1.310	-.421	-.921
x18	2.000	8.000	-.269	-1.179	-.529	-1.159
x17	2.000	8.000	-.299	-1.308	-.397	-.868
x16	1.000	8.000	-.246	-1.079	-.225	-.493
x15	1.000	8.000	.024	.104	-.043	-.094
x14	1.000	8.000	.248	1.084	-.107	-.235
x22	1.000	9.000	-.350	-1.532	-.058	-.127
x21	1.000	8.000	-.265	-1.158	-.107	-.234
x20	1.000	9.000	-.156	-.681	-.287	-.628
x1	1.000	8.000	.497	2.174	-.004	-.009
x2	1.000	8.000	.611	2.677	.172	.377
x3	1.000	7.000	.793	3.471	.522	1.143
x11	3.000	9.000	-.153	-.668	-.276	-.605
x12	2.000	9.000	-.367	-1.607	-.099	-.216
x13	2.000	8.000	-.320	-1.403	-.251	-.549
x8	1.000	8.000	.222	.972	-.974	-2.132
x9	2.000	8.000	.249	1.089	-1.062	-2.325
x10	2.000	8.000	.336	1.470	-.544	-1.190
x7	1.000	8.000	.177	.776	-.419	-.917
x4	1.000	8.000	.145	.635	-.362	-.792
x5	1.000	8.000	-.124	-.541	-.525	-1.150
x6	1.000	8.000	-.085	-.371	-.480	-1.051
Multivariate					-10.837	-1.713

Sumber : Hasil pengolahan data untuk tesis ini (2007)

Dari nilai critical ratio skewness value semua indikator menunjukkan distribusi data yang normal, karena nilainya dibawah angka kritis 2,58, kecuali indikator X2 yang nilainya sebesar 2,677 dan X3 yang sebesar 3,471. Meskipun demikian untuk tujuan empiris dan menjaga keaslian data empiris uji normalitas data tersebut masih dapat dibenarkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata data penelitian telah terdistribusi normal.

2. Evaluasi Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori. Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2005).

2.1 Univariate Outliers.

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-

score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2005). Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.3.3b sebagai berikut:

Tabel 4.3.3b
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-1.65081	2.99570	3.816392E-16	1.0000000
Zscore(X2)	115	-1.73548	3.08196	2.341877E-16	1.0000000
Zscore(X3)	115	-1.48953	2.92153	1.110223E-15	1.0000000
Zscore(X4)	115	-1.70974	2.86283	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	115	-2.18682	2.18139	-3.3480163E-16	1.0000000
Zscore(X6)	115	-2.20381	1.93155	3.261280E-16	1.0000000
Zscore(X7)	115	-1.83143	2.66340	2.923009E-16	1.0000000
Zscore(X8)	115	-2.01718	2.29006	-6.5442443E-16	1.0000000
Zscore(X9)	115	-1.78928	1.82068	1.252470E-15	1.0000000
Zscore(X10)	115	-1.67995	2.30344	1.727785E-15	1.0000000
Zscore(X11)	115	-2.42186	2.58138	1.391248E-15	1.0000000
Zscore(X12)	115	-2.70946	2.38660	2.151057E-16	1.0000000
Zscore(X13)	115	-2.54641	1.74949	-1.4051260E-15	1.0000000
Zscore(X14)	115	-2.08759	2.70019	1.774297E-16	1.0000000
Zscore(X15)	115	-2.57196	2.46558	4.805184E-16	1.0000000
Zscore(X16)	115	-2.35327	2.27847	-8.3873880E-16	1.0000000
Zscore(X17)	115	-2.99336	1.60668	-2.0816682E-17	1.0000000
Zscore(X18)	115	-2.54786	1.80368	-1.4432899E-15	1.0000000
Zscore(X19)	115	-2.32230	2.42250	2.671474E-16	1.0000000
Zscore(X20)	115	-2.39672	2.61461	-7.9797280E-17	1.0000000
Zscore(X21)	115	-2.36088	2.24084	-1.2836954E-16	1.0000000
Zscore(X22)	115	-2.60329	2.20600	9.887924E-17	1.0000000
Zscore(X23)	115	-2.42385	2.27076	-8.2746310E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	115				

Sumber : Data primer yang diolah untuk penelitian ini (2007)

Pada tabel 4.3.3b tersebut di atas terlihat bahwa terdapat kasus atau jawaban responden yang terbentuk dalam X2 ternyata mengandung outlier, terbukti dari data di atas bahwa nilai z maksimum adalah sebesar 3,08196. Namun demikian karena tidak

adanya alasan khusus untuk mereduksi kasus tersebut dari analisis, maka outlier itu tetap dipertahankan.

2.2 Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2005). Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 23 variabel indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah χ^2 ($df=23, 0.001$) = 49,728 (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel indikator yang digunakan. Data yang memiliki mahalanobis distance yang lebih besar dari 49,728 merupakan multivariate outliers. Dari hasil analisis dengan program AMOS 6.0 tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 49,728, seperti yang terlihat dalam tabel 4.3.3c. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat outlier multivariate.

Tabel 4.3.3c
Observations Farthest from The Centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
50	47.284	.002	.211
42	33.394	.074	.999
112	32.698	.086	.998
59	31.608	.109	.999
92	31.599	.109	.996
91	31.450	.112	.992
2	31.378	.114	.981
62	30.468	.136	.992
9	30.180	.144	.989
1	29.774	.156	.990
102	29.483	.165	.988
5	28.794	.187	.995
49	28.369	.202	.996
65	28.269	.206	.993
37	27.925	.219	.994
113	27.639	.230	.995

33	27.569	.233	.991
52	27.370	.241	.990
68	27.259	.245	.985
84	27.227	.246	.976
23	27.137	.250	.966
7	26.966	.257	.962
90	26.851	.262	.951
12	26.715	.268	.942
66	26.223	.290	.969
99	26.208	.291	.952
57	25.988	.301	.954
13	25.690	.316	.964
40	25.670	.317	.946
22	25.608	.320	.929
21	25.416	.329	.930
93	25.346	.333	.911
15	25.272	.336	.890
11	25.270	.337	.848
74	25.127	.344	.838
6	25.055	.347	.808
19	24.885	.356	.807
115	24.865	.357	.756
47	24.611	.371	.786
95	24.609	.371	.726
97	24.583	.372	.669
10	24.197	.393	.758
88	24.144	.396	.717
60	24.117	.397	.660
81	24.014	.403	.635
53	23.887	.410	.621
56	23.813	.414	.583
51	23.726	.419	.550
44	23.583	.427	.545
94	23.526	.430	.498
77	23.372	.439	.500
89	23.241	.447	.490
14	23.236	.447	.418
100	22.986	.462	.468
109	22.974	.462	.400
35	22.942	.464	.345
107	22.936	.465	.282
61	22.910	.466	.232
114	22.886	.467	.188
31	22.741	.476	.187
96	22.736	.476	.143
75	22.636	.482	.129
25	22.620	.483	.098
46	22.559	.487	.080
63	22.532	.488	.060
110	22.425	.495	.054
27	22.207	.508	.065
28	22.171	.510	.049
98	22.161	.511	.034
45	22.096	.514	.027

8	22.092	.515	.017
36	22.045	.518	.012
38	21.677	.540	.025
80	21.587	.545	.021
72	21.577	.546	.013
106	21.502	.550	.011
79	21.429	.555	.008
101	21.339	.560	.007
78	21.264	.565	.005
4	20.788	.594	.016
18	20.645	.603	.015
76	20.363	.620	.023
67	20.247	.627	.021
34	20.084	.637	.022
43	19.952	.645	.020
30	19.779	.655	.021
73	19.764	.656	.013
64	19.735	.658	.008
17	19.717	.659	.005
111	19.678	.661	.003
58	19.531	.670	.003
104	19.223	.688	.005
20	19.065	.697	.005
87	18.045	.755	.071
71	18.033	.756	.046
82	17.811	.768	.051
3	17.731	.772	.039
108	17.523	.783	.041
103	17.331	.793	.041
55	16.947	.812	.067

Sumber : Hasil pengolahan data untuk tesis ini (2007)

3. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolineritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2005). Dari text output yang dihasilkan oleh program AMOS 6.0, determinan matriks kovarians untuk data penelitian ini didapat hasil sebesar 65. Angka tersebut masih jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4. Evaluasi Nilai Residual

Model yang baik mempunyai Standardized Residual Covariances yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2005). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.3.3d yang menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi lagi dan dapat diterima dengan baik..

Tabel 4.3.3d
Standardized Residual Covariances

	x23	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x22	x21	x20	x1	x2	x3	x11	x12	x13	x8	x9	x10	x7	x4	x5	x6
x23	.052																						
x19	-.859	.213																					
x18	-.222	.252	.000																				
x17	.968	-.111	-.348	.000																			
x16	.445	.862	.703	1.447	.000																		
x15	-.198	1.224	.583	1.871	-.008	.000																	
x14	-.293	.495	.122	.851	.068	.035	.000																
x22	-.093	.247	-.030	1.535	-.170	-.002	-.432	.065															
x21	.088	1.069	1.111	1.933	.429	.072	.235	.026	.071														
x20	.304	-.213	-.286	1.501	.033	-.209	-.190	.200	.013	.096													
x1	.151	-.241	.006	-.069	.360	.119	.234	-.809	.512	-.422	-.004												
x2	.240	-.279	.156	.407	-.416	-.623	.670	-.176	.420	.153	-.068	.000											
x3	-.211	.505	.419	-.084	-.425	-.696	.392	-1.369	.073	-.850	-.073	.347	.033										
x11	.185	.061	-.306	.562	1.217	.194	-.121	-.584	1.005	-.117	.384	-.028	.423	.000									
x12	-.325	.119	.064	.310	.480	.531	-.861	-.184	1.104	-.559	.289	-.862	-.077	-.098	.000								
x13	-.648	.196	.214	-.155	.988	.203	-.428	-.409	.933	-.734	-.083	-.914	-.112	.152	.172	.147							
x8	.421	.260	.307	-.402	-.202	-.613	-.337	-.466	-1.274	.281	.217	.002	.733	.163	.289	.227	-.001						
x9	-.048	-.222	-.188	-.851	-.725	-1.596	-1.217	-1.167	-1.450	-.416	-.336	-.730	-.066	-.118	-.145	-.206	.069	.000					
x10	-.556	-.202	-.201	-.791	-.892	-1.139	.264	-1.031	-1.723	-.561	.180	.013	.189	-.214	-.395	-.208	.086	-.300	.000				
x7	.640	.545	.253	.916	-.076	-.010	-.076	1.025	1.001	.534	.442	.013	.057	.011	.159	-.490	-.335	-.634	-.216	.000			
x4	.082	.647	.429	.146	.018	.749	-.213	.276	.644	.182	-.062	.177	-.181	-.056	-.354	-.251	.471	-.408	.036	-.256	.000		
x5	-.573	.684	.518	-.235	-.187	.089	-.948	-.269	.088	-.631	.019	.209	-.232	-.173	-.411	-.238	.634	.181	.432	.143	.144	.031	
x6	-.351	.644	.230	.268	-.294	.131	-.776	.587	1.017	.238	.012	.045	-.243	-.021	-.538	-.589	.369	-.445	.127	.224	.068	.059	.067

Sumber : Hasil pengolahan data untuk tesis ini (2007)

5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Menurut Ghazali (2005) model yang fit dalam SEM juga memerlukan estimasi pengukuran reliabilitas dan variance extracted setiap konstruk untuk menilai apakah indikator-indikator tersebut cukup dapat menggambarkan konstraknya. Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang

relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran mati (Ferdinand, 2005). Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus dalam gambar berikut (Ferdinand, 2005).

Gambar 4.3.3a
Rumus *Construct Reliability*

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \text{Kesalahan Pengukuran}}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- Measurement error atau kesalahan pengukuran dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$.

Sumber : Ferdinand (2005)

Sedangkan pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah seperti yang terlihat pada gambar berikut (Ferdinand, 2005):

Gambar 4.3.3b

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum \text{Measurement error}}$$

Sumber : Ferdinand (2005)

Berdasarkan perhitungan dengan kedua rumus tersebut, maka diperoleh hasil seperti yang terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.3.3e
Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Variance Extracted

Konstruk/ Variabel	Reliabilitas	Variance extract
Kepuasan dengan Produk	0.861487	0.674876
Kepuasan hubungan dengan mitra / upline	0.899398	0.691216
Kecemasan Komunikasi	0.919573	0.792322
Keterlibatan Interaksi	0.891882	0.733315
Komitmen Bisnis	0.856262	0.665222
Penjualan Adaptif	0.878854	0.710059
Kinerja Bisnis IBO	0.920187	0.743252

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Dari hasil perhitungan dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Sedangkan nilai variance extract semua variabel juga sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian-pengujian dengan analisis konfirmatori dan SEM di atas telah menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit, dimana χ^2 – Chi-square = 223,330, Probability = 0.300, CMIN/DF = 1.048, GFI = 0.859, AGFI = 0.817, TLI = 0.994, CFI = 0.995, dan RMSEA = 0.021. Berdasarkan model yang telah fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menginterpretasikan hasil analisis dengan program AMOS 6.0 yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.1
Estimasi Parameter Regression Weights

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
Penjualan Adaptif	<---	Kecemasan Komunikasi	-.167	-.238	.061	-2.725	.006
Komitmen Bisnis	<---	Kepuasan Hubungan	.400	.490	.097	4.126	***
Penjualan Adaptif	<---	Keterlibatan Interaksi	.588	.763	.090	6.540	***
Komitmen Bisnis	<---	Kepuasan Produk	.430	.416	.121	3.549	***
Kinerja Bisnis IBO	<---	Penjualan Adaptif	.242	.153	.149	1.628	.103
Kinerja Bisnis IBO	<---	Komitmen Bisnis	.797	.638	.136	5.870	***

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1.

H1 : Semakin tinggi kepuasan dengan produk maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.

Dari tabel 4.4.1 tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan pengaruh antara kepuasan dengan produk terhadap komitmen bisnis IBO diperoleh sebesar 0,416. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan critical ratio (CR) = 3,549, yang memenuhi syarat > 2.00 , dan probabilitas = 0,000, yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2.

H2 : Semakin tinggi kepuasan hubungan dengan mitra/upline maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.

Dari tabel 4.4.1 tersebut terlihat bahwa pengaruh antara kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen bisnis IBO menunjukkan parameter estimasi atau koefisien yang positif yaitu sebesar 0,490. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut positif. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR sebesar 4.126 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0,000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3.

H3 : Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.

Parameter estimasi hubungan pengaruh kedua variabel tersebut diperoleh sebesar -0,238, ini artinya hubungan tersebut bersifat negatif dan sesuai dengan hipotesis. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR sebesar -2.725 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.006 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi keterlibatan interaksi maka semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.

Dari tabel 4.41 terlihat bahwa parameter pengaruh antara keterlibatan interaksi dengan penjualan adaptif diperoleh sebesar 0,763. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Dengan CR sebesar 6.540 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 , dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 , berarti pengaruh tersebut signifikan. Sehingga H4 pada penelitian ini dapat diterima.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin kuat komitmen bisnis IBO maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.

Parameter estimasi pengaruh kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,638, maka dapat dikatakan hubungan tersebut adalah positif. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR sebesar 5.870 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H5 pada penelitian ini juga dapat diterima.

4.4.6 Pengujian Hipotesis 6

H6 : Semakin tinggi penjualan adaptif mampu diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO dapat tercapai.

Parameter estimasi pengaruh kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,152, maka dapat dikatakan hubungan tersebut adalah positif dan telah sesuai dengan hipotesis penelitian. Namun pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan CR sebesar 1,628 yang tidak memenuhi syarat yaitu $< 2,00$ dan nilai p sebesar 0,103 yang juga tidak memenuhi syarat yaitu $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis IBO dapat diterima, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini karena sebagian besar IBO yang telah menerapkan penjualan adaptif dengan baik ternyata juga tidak dapat meningkatkan kinerja bisnisnya sesuai harapan. Terlihat bahwa estimasi parameter variabel penjualan adaptif hanya mampu menjelaskan kinerja bisnis IBO sebesar 15,2 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut tergolong kecil. Hipotesis ini kemungkinan dapat dikatakan signifikan pada taraf signifikansi yang lebih tinggi atau pada derajat keyakinan yang lebih rendah, misalnya pada taraf 10% atau 0,1, dengan nilai kritis sebesar 1,290 atau 2,30 maka nilai CR dan probabilitasnya sudah memenuhi ketentuan.

Hasil pengujian seluruh hipotesis secara ringkas dapat dilihat dalam tabel 4.4.2 berikut ini.

Tabel 4.4.2.
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji	Indeks CR	Prob.
H1: Semakin tinggi kepuasan dengan produk maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.	Diterima	3.549	0
H2: Semakin tinggi kepuasan hubungan dengan mitra/upline maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.	Diterima	4.126	0
H3: Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.	Diterima	-2.725	.006
H4: Semakin tinggi keterlibatan interaksi maka semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.	Diterima	6.540	0
H5: Semakin kuat komitmen bisnis IBO maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.	Diterima	5.870	0
H6: Semakin tinggi penjualan adaptif mampu diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO	Diterima	1,628	0,103

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini (2007)

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Adanya pencapaian kinerja bisnis dari para anggota atau Independent Business Owner (IBO) adalah faktor yang paling menentukan keberhasilan sebuah perusahaan MLM. PT. AMWAY Indonesia atau Amindoway adalah salah satu perusahaan MLM di Indonesia yang masih memerlukan peningkatan kinerja bisnis dari IBO-nya. Data yang diperoleh dari PT. Amindoway menunjukkan bahwa selama tahun 2006 ini sebagian besar IBO AMWAY di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY) belum dapat mengoptimalkan kinerja bisnisnya. Berbagai penelitian dan literatur teori di bidang pemasaran (seperti Boorum, 1998; Siguaw, 1998; Barker, 1999, dan lain-lain) telah banyak yang menunjukkan bukti bahwa adanya komitmen dan kecakapan komunikasi dalam penjualan yaitu penjualan adaptif dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja penjualan atau bisnis dari salesforce, pengecer, ataupun anggota saluran distribusi. Namun dalam bidang MLM selama ini, bukti belum cukup kuat untuk menunjukkan pengaruh tersebut. Penelitian mengenai MLM di Indonesia menurut Soeratman (2002) dan Susilowati (2004) selama ini masih sangat terbatas dan belum dapat mengungkap pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja bisnis IBO. Dengan adanya kondisi tersebut, maka penelitian ini berangkat dari masalah penelitian yaitu : Bagaimanakah meningkatkan kinerja bisnis dari IBO PT. Amindoway?

Telaah pustaka yang dilakukan telah menuntun peneliti untuk mengembangkan sebuah model penelitian hubungan kausatif pada tujuh konstruk

yang meliputi kepuasan dengan produk, kepuasan hubungan dengan mitra/upline, kecemasan komunikasi, keterlibatan interaksi, komitmen bisnis, penjualan adaptif, dan kinerja bisnis dalam enam macam hipotesis. Dengan menggunakan data kuesioner yang terkumpul dari 115 orang responden (IBO), model penelitian tersebut kemudian diuji. Berdasarkan proses analisa data yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, maka hasil analisa dan pengujian model beserta hipotesis secara ringkas disajikan pada bagian berikut ini.

Hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan angka rata-rata dan indeks menunjukkan bahwa rata-rata persepsi IBO pada masing-masing variabel tergolong sedang, dimana konstruk kepuasan dengan produk mencapai nilai terendah dan keterlibatan interaksi mencapai nilai tertinggi. Sedangkan secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja bisnis IBO termasuk kategori yang sedang.

Pengukuran konstruk eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel observed merupakan unidimensionalitas dari masing-masing konstruk laten dengan model yang sudah fit. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan bantuan soft ware AMOS 6.0 untuk menguji full structural equation model. Hasilnya menunjukkan model yang misfit, namun setelah dimodifikasi dan diolah kembali akhirnya memberikan hasil yang memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu $\chi^2=223.330$, Probabilitas 0,300, CMIN/DF= 1,048, GFI=0.859, AGFI=0.817, TLI=0.994, RMSEA=0.021, CFI=0.995, dimana hal ini menunjukkan bahwa model secara keseluruhan telah fit dan memenuhi syarat untuk dapat diterima. Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil bahwa semua hipotesis dapat diterima, namun tidak semua hipotesis mempunyai pengaruh yang signifikan.

Meskipun hipotesis pengaruh positif penjualan adaptif terhadap kinerja bisnis IBO tidak signifikan pada alpha 0,05, namun pengujian hipotesis lainnya menunjukkan hasil yang signifikan.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keenam hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan peneliti atas keenam hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

5.2.1 Pengaruh Kepuasan dengan Produk terhadap Komitmen Bisnis.

H 1 : Semakin tinggi kepuasan *IBO* (pengecer) dengan produk-produk yang dijualnya maka akan semakin kuat komitmen *IBO* dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dengan produk merupakan variabel yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung pernyataan para peneliti sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepuasan pengecer menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian ulang dan perilaku positif (Westbrook ,1981 dan Soeratman ,2002). Sedangkan adanya komitmen adalah suatu kebiasaan penting dan perilaku positif yang menurut Soeratman (2002) merupakan dampak dari kepuasan dengan produk.. Pengaruh positif ini nampak pada pernyataan para IBO AMWAY yang masih mempertahankan bisnisnya.

5.2.2 Pengaruh Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline terhadap Komitmen Bisnis IBO.

H 2 : Semakin tinggi kepuasan *IBO* (pengecer) dengan mitranya atau *upline* maka akan semakin kuat komitmen *IBO* dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil penelitian ini telah menyimpulkan bahwa kepuasan hubungan dengan mitra/upline juga memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen bisnis IBO. Hal ini tentunya mendukung penelitian Soeratman (2002) yang menyatakan bahwa adanya keinginan seorang wiraniaga untuk membangun bisnis karena memperoleh kepuasan hubungan, dan pendapat para ahli seperti Hunt dan Nevin (1974) bahwa pengecer yang puas dengan suatu hubungan bisnis, keinginan memutuskan hubungannya cenderung menjadi berkurang. Pengaruh kuat ini nampak dalam penelitian ini, dimana rata-rata IBO AMWAY yang telah merasakan kepuasan hubungan dengan mitra/uplinenya ternyata lebih dapat berkomitmen daripada yang tidak atau kurang puas dengan hubungan tersebut.

5.2.3 Pengaruh Kecemasan Komunikasi terhadap Penjualan Adaptif.

H 3 : Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi kemampuan beradaptasi dalam penjualan atau penjualan adaptif pada seorang penjual atau *IBO*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kecemasan komunikasi yang dialami seorang IBO berpengaruh signifikan terhadap penjualan adaptif dan pengaruh tersebut negatif. Dengan demikian penelitian ini telah mendukung penelitian dari Allen dan Bourhins (1996) yang menyatakan bahwa orang yang kegelisahannya rendah lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi. Nampak dalam penelitian bahwa IBO atau pengecer yang lebih

mampu menerapkan penjualan adaptif adalah mereka yang lebih dapat mengatasi dirinya sehingga tidak terdapat kecemasan komunikasi.

5.2.4 Pengaruh Keterlibatan Interaksi Terhadap Penjualan Adaptif.

H 4 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi, maka akan semakin tinggi pula penjualan adaptif atau penyesuaian dalam penjualan dapat dilakukan oleh seorang penjual atau *IBO*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan interaksi seorang *IBO* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Dengan demikian hasil ini semakin mendukung penelitian dari Sujana *et. al.* (1994) dan Boorom *et. al.* (1998) yang menjelaskan bahwa penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi akan lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan, sedangkan penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif. Pengaruh kuat ini nampak dari cara –cara yang diterapkan seorang *IBO* ketika melakukan presentasi penjualan atau *prospecting*.

5.2.5 Pengaruh Komitmen Bisnis IBO Terhadap Kinerja Bisnis IBO.

H 5 : Semakin kuat komitmen bisnis yang dibangun *IBO*, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis *IBO*.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa komitmen bisnis *IBO* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis *IBO*. Dengan didukung penelitian sebelumnya seperti Mackenzie (1998), Hackett (1994), dan Siguaw *et. al.* (1998), memperjelas bahwa komitmen untuk mempertahankan bisnis, mengembangkan bisnis , dan bersedia berkorban dan

berinvestasi mampu memberikan dorongan yang kuat bagi kinerja seseorang dalam melakukan hubungan bisnis. Pengaruh tersebut nampak dari usaha-usaha atau upaya yang dapat dilakukan IBO untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam bisnisnya.

5.2.6 Pengaruh Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Bisnis IBO

H 6 : Semakin tinggi perilaku penjualan adaptif diterapkan oleh *IBO* maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnis *IBO*.

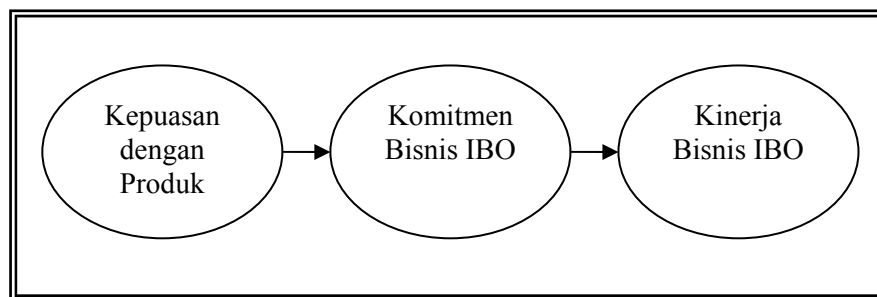
Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis IBO, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian hasil ini kurang dapat memberikan dukungan pendapat dari William dan Spiro (1985), Sujana *et. al.* (1994), Boorom *et. al.* (1998) yang menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari kinerja penjualan adalah penerapan penjualan adaptif. Nampak dalam penelitian ini bahwa sebagian besar IBO AMWAY tidak mampu mencapai kinerja bisnis yang diharapkan, padahal mereka telah memerankan penjualan adaptif dengan cukup baik. Sehingga dapat dikatakan peranan penjualan adaptif tidak begitu penting bagi kinerja bisnis IBO bila dibandingkan dengan komitmen bisnisnya.

5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I dimana masalah penelitian pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja bisnis IBO AMWAY. Dari hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut yang menghasilkan empat proses dasar dalam upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO AMWAY yaitu :

1. Peningkatan kinerja bisnis IBO salah satunya dapat dilakukan dengan memberikan kepuasan dengan produk-produk AMWAY pada pelanggan sehingga dapat menimbulkan komitmen bisnis yang lebih kuat pada IBO. Dengan komitmen tersebut seorang IBO akan terdorong dan berusaha lebih keras untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Proses ini seperti yang tersaji dalam gambar berikut.

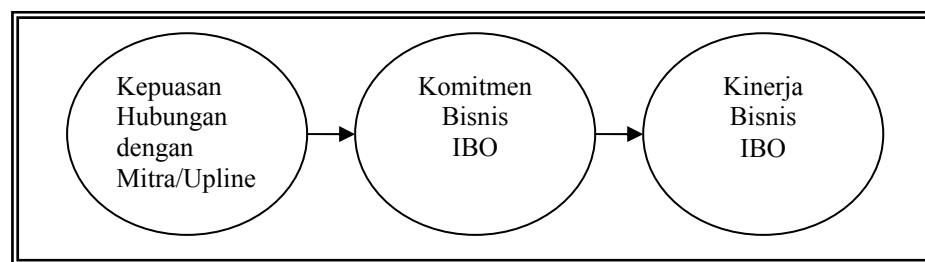
Gambar 5.1
Proses 1 – Peningkatan Kinerja Bisnis IBO



Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dengan produk AMWAY yang dirasakan IBO dilihat dari kualitas, kesesuaian kebutuhan atau selera, dan harga masih tergolong rendah, karena rata-rata IBO sering kali menerima keluhan dari pelanggan, sehingga apa yang diharapkan IBO atas produk belum memuaskan. Dampak dari hal tersebut adalah memperlemah komitmen bisnis IBO, sehingga banyak IBO yang enggan untuk meneruskan, mengembangkan, atau bekerja lebih keras dan giat dalam bisnisnya. Konsekuensinya pencapaian kinerja bisnis IBO menjadi rendah dan bisnis tidak dapat maju dan berkembang dengan baik. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO, komitmen bisnis harus diperkuat dengan meningkatkan kepuasan terhadap produk.

2. Peningkatan kinerja bisnis IBO dapat dilakukan dengan mengupayakan terciptanya kepuasan IBO dalam hubungan bisnisnya dengan mitra/upline. Adanya kepuasan dalam hubungan tersebut juga akan mewujudkan komitmen bisnis IBO yang semakin kuat atau minimal mempertahankan komitmen tersebut. Dengan komitmen tersebut maka pencapaian kinerja akan menjadi lebih berarti, karena adanya kekonsistenan, kerja keras, dan pengorbanan. Proses ini dapat dijelaskan seperti yang terlihat pada gambar berikut.

Gambar 5.2
Proses 2 - Peningkatan Kinerja Bisnis IBO

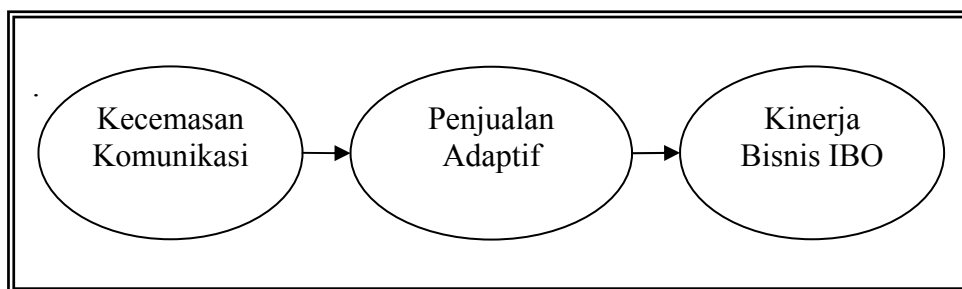


Kepuasan IBO tidak hanya meliputi dimensi atas produk, tapi dapat juga dirasakan dari sisi lain yaitu kepuasan hubungan dengan Mitra/Upline. Besar kemungkinan yang menyebabkan seorang IBO berkomitmen bisnis kuat tidak lain adalah karena adanya kepuasan IBO dari segi hubungan, atau bukan dari segi produk. Dalam penelitian ini telah dibuktikan bahwa para IBO yang kurang merasakan kepuasan hubungan dengan Mitra/upline ternyata juga mempunyai komitmen yang lemah dan hal itu berlaku sejajar atau berhubungan positif pada tingkat yang berbeda. Hubungan dua variabel tersebut ternyata juga setimpal dengan pencapaian kinerja bisnis IBO. Sehingga wajar kalau dampak dari kepuasan hubungan IBO dengan Mitra/Upline yang tergolong sedang ditambah pengaruhnya pada komitmen bisnis IBO yang tidak terlalu kuat maka berimbas pula pada masih kurangnya

pengaruh komitmen bisnis IBO terhadap kinerja bisnis IBO. Penelitian ini telah membuktikan bahwa dampak kepuasan hubungan dengan mitra/upline pada komitmen bisnis IBO lebih besar daripada kepuasan dengan produk. Maka dapat disimpulkan bahwa cara yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO adalah dengan meningkatkan kepuasan hubungan dengan mitra/upline.

3. Peningkatan kinerja bisnis IBO dapat dilakukan dengan mengurangi tingkat kecemasan komunikasi dari IBO, karena semakin rendah kecemasan komunikasi IBO maka seorang IBO akan semakin mampu menyesuaikan diri dalam berbagai hal terkait dengan aktivitas penjualannya atau menerapkan penjualan adaptif. Sehingga pada akhirnya juga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja bisnis yang lebih baik pada IBO. Proses tersebut dapat pula ditunjukkan dalam gambar berikut.

Gambar 5.3
Proses 3 – Peningkatan Kinerja Bisnis IBO

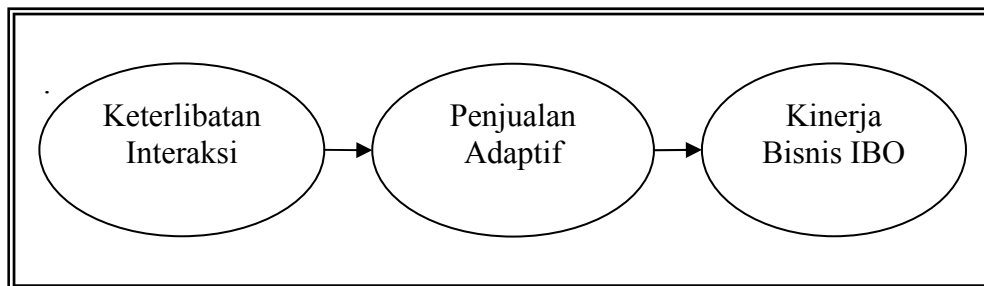


Penelitian ini juga telah membuktikan bahwa rata-rata IBO yang mengalami tingkat kecemasan komunikasi yang cukup tinggi sering gugup, tidak nyaman, dan kurang percaya diri, kebanyakan mengalami kesulitan untuk menerapkan penjualan adaptif. Agar dapat menerapkan penjualan adaptif tampaknya seorang IBO harus dapat mengatasi atau meminimalkan kecemasan

komunikasi pada dirinya. Meskipun dampaknya terhadap kinerja bisnis IBO tidak signifikan bagi kebanyakan IBO, tapi sebagian dari IBO walaupun jumlahnya relatif kecil, yang mana mampu mengatasi situasi penjualan atau menerapkan pola penjualan adaptif telah berhasil mencapai kinerja bisnis yang cukup baik.

4. Peningkatan kinerja bisnis IBO juga dapat dilakukan dengan meningkatkan keterlibatan interaksi pada IBO, karena dengan tingginya keterlibatan interaksi seorang IBO akan semakin berpengalaman dalam menghadapi pelanggan dan semakin dapat memahami berbagai situasi penjualan sehingga dapat menerapkan pola penjualan adaptif dengan baik. Kondisi semacam ini tentu akan mendukung seorang IBO untuk dapat membuat suatu pencapaian terhadap kinerja bisnisnya. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 5.4
Proses 4 – Peningkatan Kinerja Bisnis IBO



Keterlibatan interaksi memungkinkan seorang IBO untuk memperhatikan, memahami, dan merespon atau menanggapi bermacam-macam pelanggan yang berbeda keinginannya. Diharapkan dengan adanya pengalaman yang diperoleh dari keterlibatan interaksi seorang IBO akan mendidik dan memudahkan dalam menghadapi berbagai macam situasi penjualan, sehingga

dapat menerapkan penjualan adaptif. Meskipun bukti penelitian menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap pencapaian kinerja bisnis IBO, namun masih terdapat sebagian IBO yang memperoleh keberhasilan dengan cara ini. Ini artinya dengan mengandalkan kompetensi komunikasi dengan pelanggan masih memungkinkan bagi seorang IBO untuk memperbaiki kinerja bisnisnya.

Dalam hal ini proses 1 dan proses 2 adalah solusi utama dalam meningkatkan kinerja bisnis IBO yang tidak dapat ditawarkan lagi, karena bukti penelitian ini telah menjelaskan keduanya secara signifikan. Berdasarkan pada penelitian ini proses 2 adalah solusi terpenting yang harus dipilih sebab dampak yang ditimbulkan dari adanya kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen lebih besar daripada kepuasan dengan produk. Meskipun demikian keduanya jauh lebih penting daripada proses 3 dan 4.

Walaupun pengaruh penjualan adaptif tidak signifikan, namun bukan berarti penjualan adaptif tidak penting. Perlu diketahui bahwa pada kondisi atau tingkat keyakinan tertentu penjualan adaptif juga dapat meningkatkan kinerja bisnis IBO. Hal ini dapat menjadi alternatif terakhir dalam mengupayakan kinerja bisnis IBO. Sehingga dua variabel yaitu kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi yang mempengaruhi penjualan adaptif harus diperhatikan, terutama bagi yang lebih mengandalkan kompetensi komunikasi dengan pelanggan. Namun dari kedua variabel tersebut yang harus lebih dulu diutamakan adalah keterlibatan interaksi, karena pengaruh yang diberikan terhadap penjualan adaptif lebih besar daripada kecemasan komunikasi.

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan, dan telah diuji melalui alat analisis *Structural Equation Modeling* maka dapat memperkuat atau mempertegas konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan dari penelitian terdahulu. Merujuk pada hal tersebut implikasi teoritis dari penelitian mengenai MLM tersebut pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menurut Spreng, Mc Kenzie, dan Olsavsky (1996), kepuasan pelanggan dengan produk akan terjadi apabila kualitas kinerja yang dirasakan atas suatu produk atau layanan sama dengan atau bahkan melebihi harapan. Oliver, Westbrook (1981) dalam Soeratman (2002) juga berkonsep bahwa kepuasan pengecer menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian ulang dan perilaku positif. Kepuasan dapat berpengaruh langsung pada komitmen (Summer dan Hendrik, 1991, Daeley dan Kirk, 1992 dalam Soeratman, 2002). Menurut Anderson dan Narus (1990) kepuasan dapat menjadi prediksi tindakan mendatang oleh mitra-mitra perusahaan. Hasil penelitian Soeratman (2002) mengenai multilevel marketing (MLM) di Indosnesia telah membuktikan bahwa kepuasan wiraniaga dengan produk semakin memperkuat komitmen untuk membangun bisnisnya. Sementara penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan dengan produk juga berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO atau anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa studi ini telah memperkuat konsepsi-konsepsi pada penelitian terdahulu tersebut.
2. Banyak peneliti yang mengartikan kepuasan sebagai reaksi emosional pada pengalaman menggunakan produk atau jasa (Mano dan Oliver, 1993; Spreng *et.*

al, 1996; Swan dan Oliver, 1996 dalam Soeratman 2002). Namun menurut Oliver (1993), kepuasan adalah hal yang dapat dirasakan dari banyak aspek bukan hanya dari segi produknya namun juga dalam hal hubungannya dengan pelanggan. Pengecer yang puas dengan suatu hubungan bisnis menurut Hunt dan Nevin (1974), keinginan memutuskan hubungannya cenderung menjadi berkurang. Studi mengenai MLM yang dilakukan Soeratman (2002) juga telah membuktikan bahwa kepuasan hubungan antara wiraniaga dengan mitra/upline berdampak positif pada komitmen untuk membangun bisnisnya. Pada penelitian ini juga telah membuktikan bahwa adanya kepuasan hubungan dengan mitra/upline ternyata telah teruji berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO. Maka dapat dikatakan studi ini turut mempertegas penelitian dari Soeratman (2002) dan konsepsi-konsepsi rujukan tersebut.

3. Secara konseptual kecemasan komunikasi adalah sebuah tingkat kegelisahan yang berhubungan dengan komunikasi nyata dengan orang lain (Mc Croskey, 1984 dalam Boorom *et. al.*, 1998). Menurut studi yang dilakukan Boorom et al. (1998) kecemasan komunikasi dapat menjadi kendala dalam menampilkan presentasi penjualan untuk situasi tertentu. Studi lain juga menunjukkan kalau orang yang kegelisahannya rendah lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi (Allen dan Bourhins, 1996). Sementara penelitian ini telah membuktikan hal yang sama kalau kecemasan komunikasi berlawanan atau berpengaruh negatif terhadap kemampuan IBO atau seorang penjual dalam menyesuaikan diri dalam penjualan atau biasa disebut dengan penjualan adaptif. Hal ini tentunya semakin memperkuat bukti hasil studi dari Boorom et. al. (1998) dan Allen dan Bourhins (1996).

4. Menurut Boorom *et. al.* (1998) penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi akan lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan, sedangkan penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif. Pada penelitian sebelumnya sebagai tambahan untuk mempengaruhi performa penjualan, keterlibatan interaksi juga mempengaruhi praktek penjual terhadap penjualan adaptif atau bekerja lebih pintar (Sujan *et. al.*, 1994). Penelitian ini pada akhirnya juga mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif keterlibatan interaksi terhadap penjualan adaptif dapat diterima dengan baik. Sehingga studi ini juga memberikan kontribusi atau dukungan pada hasil penelitian Sujan *et. al.* (1994) dan Boorom *et. al.* (1998).
5. Menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan dari kegiatan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberi pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Apabila komitmen seseorang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah/*turnover* (Mackenzie, 1998). Oleh karena itu kinerja dan *turnover* merupakan konsekuensi dari komitmen organisasi (Hackett, 1994). Studi Siguaw *et. al.* (1998) dan rujukan-rujukan penelitian yang mendasarinya, membuktikan adanya dampak atau pengaruh positif komitmen bisnis anggota saluran terhadap kinerjanya. Bukti-bukti penelitian tersebut sesuai dengan apa yang telah dibuktikan dalam penelitian ini, yaitu bahwa komitmen bisnis IBO atau sebagai anggota saluran berpengaruh

positif terhadap kinerja bisnis IBO. Jadi jelas bahwa studi ini turut mempertegas hasil penelitian dari, Hackett (1994), Mackenzie (1998), dan Siguaw et. al. (1998).

6. Penjualan adaptif merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan yang sangat penting bagi penjual (Webster, 1968 dalam Boorom *et. al.*, 1998). Menurut Sujan *et. al.* (1994) dan Boorom *et. al.* (1998) penjualan adaptif memiliki efek positif pada performa penjualan. William dan Spiro (1985) dalam Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000) telah meneliti gaya komunikasi sales representatif dengan pelanggan dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang paling sukses adalah seseorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggan. Namun dalam penelitian ini adanya penjualan adaptif tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan hanya dapat berpengaruh positif pada minoritas tertentu atau dengan tingkat keyakinan yang lebih rendah. Tentu saja studi dalam bidang MLM ini tidak dapat memperkuat studi dari William dan Spiro (1985), Sujan *et. al.* (1994), Boorom *et. al.* (1998) dan Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000) meskipun pengaruhnya juga positif. Sehingga hasil penelitian ini lebih memperkuat studi yang dilakukan oleh Cronin (1994) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang berarti kecakapan komunikasi yang dimiliki penjual pada kinerja penjualannya.

Dengan demikian jelaslah, penelitian ini memberikan dukungan pada konsepsi-konsepsi teoritis dan studi-studi empiris dalam manajemen pemasaran khususnya dalam bidang multilevel marketing, yang membuktikan bahwa kinerja bisnis lebih dapat dipengaruhi oleh komitmen bisnis daripada penjualan adaptif..

Namun adanya komitmen bisnis tersebut merupakan konsekuensi dari kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/upline. Sedangkan adanya penjualan adaptif merupakan konsekuensi dari kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi.

5.5 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan produk pada IBO mampu memperkuat komitmen bisnis IBO. Implikasinya adalah bahwa untuk memperkuat komitmen anggotanya atau IBO hendaknya perusahaan atau para pelaku MLM dapat menciptakan atau memberikan kepuasan produk dengan menyediakan produk-produk yang mempunyai dimensi kualitas yang bagus terutama dari segi manfaat utama produk dan jaminan kepuasan produk atau garansi. Selain itu hendaknya juga menyediakan produk yang sesuai dengan kebutuhan atau selera konsumen, sehingga produk utama yang harus dipasarkan adalah produk suplemen makanan, produk kosmetik, personal care, produk home tech, dan produk agriculture, serta menentukan harga yang sesuai dengan kualitas produk-produk tersebut.
2. Kepuasan hubungan dengan mitra/upline akan dapat memperkuat komitmen bisnis IBO. Implikasinya adalah untuk memperkuat komitmen IBO pelaku-pelaku di

bidang manajemen MLM hendaknya dapat memberikan keuntungan pada IBO-nya baik dari segi finansial maupun sosial, mengajarkan para IBO-nya atau upline agar mampu bersikap dan berperilaku baik, bermoral, disiplin, bertanggungjawab, berdedikasi, dan konsisten. Kemudian berusaha menghargai setiap IBO dengan memberikan pujian, dukungan, dan menganggap penting setiap IBO. Di samping itu juga terus-menerus memberikan pemahaman akan peluang atau kesempatan untuk maju dan berkembang dalam bisnisnya dengan meyakinkan bahwa melalui bisnis MLM ini mereka bisa merubah hidup menjadi lebih baik, mereka berada di lingkungan positif, dan bisa mempunyai penghasilan yang lebih bila berhasil. Hal-hal tersebut penting karena dengan cara-cara tersebut akan menciptakan kepuasan hubungan dengan mitra/upline pada IBO.

3. Penjualan adaptif akan meningkat apabila tingkat kecemasan komunikasinya rendah. Implikasi untuk meningkatkan penerapan penjualan adaptif adalah dengan menghilangkan atau mengatasi reaksi tubuh yang berlebihan seperti ketegangan, jantung berdebar, salah tingkah, perasaan yang tidak nyaman, dan ketidakpercayaan diri harus dapat diatasi atau dihilangkan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan terus-menerus memberikan pelatihan teknik presentasi penjualan yang baik dan terus memberikan kesempatan untuk mempraktekannya, karena dengan demikian seorang IBO akan semakin matang, berpengalaman, dan mampu mengatasi kesulitan saat berkomunikasi dengan berbagai macam keadaan.
4. Keterlibatan interaksi dapat memberikan pengaruh positif pada penjualan adaptif. Implikasinya adalah penjualan adaptif dapat ditingkatkan dengan menganjurkan para IBO agar selalu memperhatikan, memahami, dan memberikan tanggapan kepada pelanggan. Untuk dapat mendukung hal tersebut pelaku-pelaku MLM

hendaknya menyediakan sarana dan fasilitas seperti brosur, katalog produk, kaset atau CD presentasi, dan tempat yang nyaman, serta membekali IBO-nya dengan pengetahuan produk yang cukup ketika berinteraksi dengan pelanggan. Sehingga dalam berkomunikasi seseorang akan dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan pelanggan dengan baik dan cepat tanggap terhadap keluhan-keluhan ataupun pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan.

5. Kinerja bisnis IBO akan meningkat apabila komitmen bisnis IBO semakin kuat. Implikasinya adalah bahwa perusahaan hendaknya memperkuat komitmen bisnis anggotanya (IBO) agar tetap mempertahankan bisnisnya, membangun bisnisnya, dan bersedia berkorban dan berinvestasi dengan cara terus meyakinkan pada IBO-nya bahwa bisnisnya akan tetap menguntungkan dan membawa banyak keberhasilan bagi dirinya. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan rutin seperti infonet, seminar leadership. Selain itu juga menyarankan IBO-nya untuk belajar dari para upline yang sukses, menirukan perilaku mereka, tidak egois, bekerja sama dengan rekan bisnis dan membantu anggota lain yang kesulitan.
6. Kinerja bisnis IBO akan meningkat apabila penjualan adaptif semakin dapat diterapkan. Implikasinya adalah perusahaan harus dapat memberikan pelatihan teknik presentasi penjualan atau *prospecting* yang baik dan unik agar para IBO-nya mampu mempengaruhi pelanggan. Selain itu juga menyarankan para IBO untuk membuat ringkasan, perencanaan presentasi dan mengatur waktu, melakukan presentasi dengan alat bantu seperti kaset atau buku saku, menyederhanakan presentasi, menampilkan gaya presentasi yang standar saat pelanggan masih antusias mendengarkan atau memperhatikan,

mendemonstrasikan produk ketika pelanggan perlu bukti, bergaya menggurui, misalnya berlaku seperti seorang dokter yang menyarankan pada pasiennya ketika akan menawarkan produk-produk kesehatan dan perawatan tubuh, merubah bentuk presentasi menjadi formal saat di lingkungan perkantoran, dan santai saat non formal, merubah cara berbicara atau menyampaikan informasi produk bila pelanggan tidak suka, dan menyampaikan materi presentasi penjualan yang sesuai misalnya untuk ibu-ibu ditawarkan produk rumah tangga, remaja : tata rias, sedangkan bagi para pemerhati kesehatan atau olahragawan : produk kesehatan dan perawatan tubuh. Dengan demikian akan dapat membantu seorang IBO dalam meyakinkan pelanggan, menawarkan produk, atau melakukan promosi penjualan.

5.6 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja bisnis IBO PT. Amindoway. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan dalam lingkup yang terbatas yaitu terhadap IBO PT. Amindoway yang berdomisili di wilayah Jawa Tengah dan DIY, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus di luar obyek penelitian. Penelitian berikutnya hendaknya lebih dapat menggeneralisasikan hasil penelitian ini dengan lingkup atau obyek yang berbeda pada bidang MLM.
2. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini misfit sehingga memerlukan modifikasi dan model hasil modifikasi masih menunjukkan GFI dan AGFI pada

tingkat penerimaan yang marginal karena tidak dapat memenuhi ketentuan minimum. Maka dari itu penelitian mendatang hendaknya dapat mengembangkan model penelitian yang lebih baik, terutama dalam bidang MLM dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja bisnis IBO. Apalagi penelitian mengenai MLM di Indonesia hingga sekarang ini masih sangat terbatas.

3. Pengukuran variabel dalam penelitian ini masih sederhana dan hanya dapat mendefinisikan konstruk yang digunakan secara ringkas, karena literatur yang menjelaskan konstruk-konstruk penelitian di bidang MLM ini sangat terbatas. Penelitian selanjutnya hendaknya lebih dapat memperjelas definisi konstruk dalam penelitian ini secara lebih rinci.

Daftar Pustaka

- Allen, Mike, dan John Bourhis, 1996, **“The Relationship of Communication Apprehension to Communication Behaviour: A Meta – Analysis”**, *Communication Quartely*, 44 (Spring): 214-226.
- Anderson, Erin, dan Barton Weitz, 1992, **“The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”**, *Journal of Marketng Research*, Vol. XXIX, February, p.18-34.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, dan Donald R. Lehmann, 1994, **“Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings From Sweden”**, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), p.53-66.
- Anderson, James C., dan James A. Narus, 1990, **“Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”**, *Journal of Marketing* , Vol. 54, January, 42-58.
- Andreassen, Tor Walin, 1994, **“Satisfaction Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in The Public Sector”**, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 2, p. 16-34.
- Bashaw, R. Edward, dan E. Stephen Grant, 1994, **“Exploring The Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave”**, *Journal of Personl Selling and Sales management*, 14 (2),p. 41-56.
- Bensi, Dini Alifia Febrio, 2004, **“Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Penjualan”**, *Jurnal Sains Pemasaran*, Vol. III, No. 2, September, p.149-164.
- Boorom, Michael L., Jerry R Goolsby, Rosemary P. Ramsey,1989, **“Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance”**, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 21, p. 16-30.
- Challagalla, Goutam N., Tassaduq A. Shervani, 1996, **“Dimention and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction”**, *Journal of Marketing*, Vol. 60, January, p. 89-105.
- Cegala, Donald J.,1981, **“Interaction Involvement : Acognitive Dimension of Communicative Competence”**, *Communicatin Education*, 30 : 109-121.

- Celsi, Richard L., dan Jerry C. Olson, 1988, **“The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes”**, *Journal of Consumer Behaviour*, 15 (September):210-224.
- Cronin, John J., 1994, **“Analysis of Buyer-Seller Dyad :The Social Relation Model”**, *Journal of Personal Selling & Seles Management*, 14 (Summer):69-78.
- Doney, Patricia M., dan Joseph P. Cannon, 1997, **“An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”**, *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, p. 35-51.
- Eisenberger, R. P. Fasolo, dan V. Davis La Mastro, 1990, **“ Perceived Organizational Support Employee, Diligence, Commitment, and Innovation”**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 51-59.
- Farely, Francis, Paschalle Quester, dan Felix Mavondo, 2003, **“Collaborative Communication in Sponsor Relations”**, *Corporate Communication : An International Journal*, Vol. 8, No. 2, p.128-138.
- Ferdinand, A.T., 2005. **“Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen”**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- , 2005, **“Metode Penelitian Manajemen”**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang,
- Fornell, Claes, 1992, **“A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Exsperience”**, *Journal of Marketing* Vol. 56, January, p. 6-21.
- Ganesan, Shankar, 1994, **“Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”**, *Journal of Marketing*, Vol.58, April,1-19.
- Ghozali, Imam, 2005, **“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS”**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- , 2005, **Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS”**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hackett, R.D., Bycio ,P., & Hausdorf, P.A., 1994, **“Further Assesment of Meyer and Allens (1991) Three-Component Model of Organizational Commiment”**. *Journal of Applied Psychology*. 79 (1):15-23.
- Holm, Desiree B., Kent Ericson, dan Jan Johanson, 1996, **“Business Network and Cooperation in International Business Relationship”**, *Journal of International Business Studies*, 27 (5), p. 33-53.

- Hunt, Shelby, dan John R. Nevin, 1974, **“Power in A Channel of Distribution: Sources of Consequences”**, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, p. 186-193.
- Jolson, Marvin A., 1989, **“Canned Adaptiveness : A New Direction for Modern Salesmanship”**, *Business Horizons*, January-February, p. 7-11.
- Jones David B., 1994, **“Sources of Communication Apprehension in Classroom Exsperiential Exercise”**, *Marketing Education Review*, 4 : 22-28.
- Keillor, B., Parker, R., dan Pettijohn C, 2000, **“ Relationship Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance, Managers”**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, p. 263.
- Mackenzie, S. B, Podzakoff, P.M, Ahearne, M., 1998, **“Some Possible Antecedent and Consequence in Role and Extra Role Salesperson Performance”**. *Journal of Marketing*. Vol. 62 p. 87-98.
- Manopol, Yuyun, 2005, **“Aksi Atraktif Bisnis MLM”**, *SWAsembada*, No. 21/XXI/13-23 Oktober, p.2-4.
- Mas’ud, Fuad. 2004, **“Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi”**, *Badan Penerbit Uniiversitas Diponegoro. Semarang*.
- Meyer, J.P., & Allen N.J, 1991, **“A Three Component Conceptualization of organizational Commitment”**, *Human Resource Management Review*
- Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, **“Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control”**, *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, 103-115.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, dan Rohit Deshpande, 1992, **“Relationship Between Providers and User of Market Research : The Dinamics of Trust Within and Between Organizations”**, *Journal of Marketing Research*, 29, Agustus, p. 314-38.
- Morgan, Robert M., dan Shelby D. Hunt, 1994, **“The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”**, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, 20-38.
- Mowday, R., Steers R., dan Porter L., 1979, **“ The Measurement of Organizational Commitment”**, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, p.224-227.
- Noor, N.A., Wahab A., 2001, **“ Determinan of Salesperson Performance”**, *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 20.

- Oliver, Richard, 1993, **“A Concept Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goal, Different Concept”**, *Advance in Service Marketing and Management*, Vol. 2, p. 65-68.
- Peterson, Robert A., Thomas R. Wotruba, 1996, **“What is Direct Selling ? – Definition Perspectives”**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XVI.
- Pitt, Leyland, dan B. Ramaseshan, 1990, **“Apprehension About Communication and Salesperson’s Performance”**, *Psychological Report*, 67, p.1355-1362.
- Rentz, J.O., C.D. Sheperd, ArmenTashchian, P. A. Dabholskar, dan R.T. Ladd, 2002,” **A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation”**, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 1.
- Richmond, V.P., dan James C. Mc Croskey, 1989, **“Communication Apprehension, Avoidance, and Effectiveness”**, *Scottsdale AZ: Gorusch Scarisbrick*.
- Robbins, Stephen, 1998,. **“Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)”** PT.Prehalindo, Jakarta.
- Shepherd, C. David, 1999, **“Service Quality and The Sales Force : A Tool for Competitive Advatage”**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3 (Summer), p. 73-82.
- Shoemaker, M.E., dan M. C. Johlke, 2002,” **A Examination of The Antecedent of Crucial Selling Skill : Asking Questions”**, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No. 1.
- Sigauw, Judy A., Penny M. Simpson, dan Thomas L. Baker, 1998, **“Effect of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship : The Distributor Perspective”**, *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, p. 99-111.
- Soelaeman, Henni T., 2005, **“ Trik Manajemen MLM”**, *SWAsembada*, No. 21/XXI/13-23 Oktober, p.16-18.
- Soeratman, Lina, 2002, **“ Dinamika Wiraniaga Multilevel Marketing”**, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 3, Desember, p. 257-274.
- Spiro, R.L., dan B. A. Weitz, 1990, **“ Adaptive Selling: Conceptualization Measurement, and Nomological Validity”**, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, Februari.

- Spreng, R.A., S.B. Mackenzie, R.W. Olsavsky, 1996, **“A Reexamination of The Determinant of Consumer Satisfaction”**, *Journal of Marketing* , Vol. 60, July.
- Sugiyono, 1999, **“Metode Penelitian Bisnis”**, *Alfabeta*, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 1996, **“Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek”**, *Rineka Cipta*, Jakarta.
- Sujan, Harish, 1999, **“Optimism and Street Smarts : Identifying and Improving Salesperson Intelligence”**, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.19, No. 3.
- , Barten A. Weitz, Nirmalya Kumar, 1994, **“Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling”**, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, p. 39-52.
- Susilowati, Suryaniasih, 2004, **“Analisis Pengaruh Perilaku Penjualan dan Kemampuan Mendengarkan untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan”** (Studi pada Tenaga Penjualan yang Menggunakan Sistem Multilevel Marketing di Kota Semarang), *Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*, Tesis.
- Tansu, Barker A., 1999, **“Benchmarking Characteristic, Sales Manager’s Activities and Succesfull Sales Performance”**, *Cannadian Journal of Administratif Sciences*, Vol.19, p.95-104.
- Verheyen, Koen, 2004, **“Amagram”**, *AMWAY Indonesia*, Desember
- , 2006, **“Amagram”**, *AMWAY Indonesia*, Maret.
- Wayne, S., Shore L., dan Liden R., 1997, **“Percieved Organizational Support and Leader Member Exchange”**, *Academy of Management Journal*. 40 (1): 82-111.
- William, K.C., R.L. Spiro, dan L.M. Fine, 1990, **“The Customer Salesperson Dyad : An Interaction/Communication Model and Review”**, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10:29-43.

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Purwo Agung Wicaksono, SE

Tempat, Tanggal Lahir : Karanganyar, 24 Agustus 1981

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Jl. Kelapa Kopyor II BN: 22-23, Perum. Bukit
Kencana Jaya, Tembalang, Semarang.

No. Telp./ HP : 081329341146

Pendidikan :

1987-1994 : SD N 1 Matesih, Karanganyar.

1994-1997 : SMP N 1 Karanganyar.

1997-2000 : SMU N 1 Karanganyar.

2000-2005 : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang

KUESIONER

No. Responden :

Identitas Responden.

1. Nama :
2. Alamat :
3. Status member :
4. Lama Keanggotaan :
5. Usia :
6. Jenis Kelamin :

Petunjuk.

1. Jawablah semua pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan berikut dengan jujur.
2. Berilah tanda silang (X) untuk jawaban angka yang anda pilih pada kotak yang telah tersedia, selanjutnya berikanlah tanggapan atau jawaban anda pada pertanyaan berikutnya untuk setiap item (nomor pertanyaan). Misalnya :
Saya merasa puas atas berbagai fasilitas yang disediakan PT AMWAY Indonesia dalam menunjang bisnis saya.
Jika jawaban yang anda pilih pada skala angka 9 (mendekati sangat setuju), maka silanglah pada kotak angka 9.

Sangat tidak setuju								Sangat setuju	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fasilitas apa saja yang telah diberikan perusahaan pada anda ?

Jawaban : *outlet yang lengkap dan nyaman, tunjangan dan bonus yang memadai, pelatihan yang mendukung, alat-alat atau sarana pendukung bisnis seperti starter kit, brosur, dan database yang online di internet.*

Catatan :

1. Nama dan Alamat, tidak harus diisi. Identitas responden dijaga kerahasiaannya.
2. Tidak ada penilaian jawaban benar atau salah, namun jawablah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya menurut anda.
3. Atas perhatian dan tanggapannya kami ucapkan terima kasih.

Daftar Pertanyaan

A. Variabel Kepuasan dengan Produk.

1. Saya menemukan lebih banyak pelanggan saya yang merasa puas dengan kualitas produk AMWAY, sehingga saya pun sependapat.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa alasan yang membuat pelanggan anda merasa puas/tidak puas dengan kualitas produk AMWAY?

Jawaban :.....

2. Menurut saya produk-produk AMWAY sudah pas dengan selera / kebutuhan pelanggan saya selama ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jenis-jenis produk apa saja yang anda rasakan sesuai dengan kebutuhan atau selera pelanggan anda?

Jawaban :.....

3. Selama ini saya jarang menerima keluhan dari pelanggan mengenai harga produk-produk AMWAY yang ditawarkan.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa pendapat anda tentang harga produk AMWAY?

Jawaban :.....

B. Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline.

4. Saya selalu mendapatkan keuntungan dari hubungan bisnis dengan mitra/upline ini, sehingga saya puas dengan hubungan tersebut.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Keuntungan apa yang anda peroleh dari hubungan tersebut?

Jawaban :.....

5. Selaman ini saya sudah merasa puas dengan perilaku dan sikap yang ditunjukkan mitra/upline dalam hubungan bisnis ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan sikap atau perilaku mitra/upline anda?

Jawaban :

6. Saya merasa senang dan puas benar-benar dihargai dan dianggap penting oleh mitra /upline saya. Sehingga saya sersemangat menjalani hubungan bisnis ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dengan cara apa mereka menghargai dan menghormati anda ?

Jawaban :

7. Dalam hubungan bisnis ini saya bisa mendapatkan kesempatan/peluang untuk maju dan berkembang, maka dari itu saya merasa puas dan akan terus memanfaatkannya.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan peluang apa saja yang anda dapatkan dari hubungan bisnis ini?

Jawaban :

C. Kecemasan Komunikasi

8. Sering kali saya mengalami atau melakukan reaksi tubuh yang berlebihan (ketegangan) ketika berhadapan dengan para pelanggan saya atau melakukan presentasi penjualan.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan reaksi tubuh atau tingkah laku anda ketika itu?

Jawaban :

9. Saya sering kali merasa adanya ketidaknyamanan, ketika berbicara dengan para pelanggan saya.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mengapa anda merasakan demikian (nyaman/tidak nyaman), apa yang membuat anda merasa seperti itu?

Jawaban :

10. Saya sering kali takut dan tidak percaya diri ketika melakukan pembicaraan dan menghadapi pelanggan.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan kondisi apa saja yang membuat anda demikian ?

Jawaban :

D. Keterlibatan Interaksi.

11. Selama berinteraksi dalam penjualan atau pembicaraan saya dapat memperhatikan dan mendengarkan dengan baik perkataan pelanggan saya dan tidak memikirkan hal lain, sehingga saya dapat memahami keinginan mereka.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Informasi apa yang anda perhatikan dan dengarkan dari suatu pertemuan dengan pelanggan ?

Jawaban :

12. Selama berinteraksi dengan pelanggan, saya berusaha mempersepsikan dan memahami maksud atau tujuan dari pembicaraan dengan baik.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bagaimana cara anda mempersepsikan dan memahami maksud atau tujuan pelanggan dalam berinteraksi?

Jawaban :

13. Seringkali dalam percakapan saya memberikan respon atau tanggapan yang baik berupa perkataan dan tindakan.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa yang anda ketahui tentang pelanggan selama percakapan dan respon / tanggapan apa yang sering anda tunjukkan terhadap pelanggan?

Jawaban :

E. Komitmen Bisnis IBO

14. Saya berkomitmen untuk tetap mempertahankan hubungan bisnis ini dalam jangka waktu yang lama.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sampai kapan anda akan tetap mempertahankan bisnis ini?

Jawaban :

15. Selama ini saya berusaha keras untuk mengembangkan atau membangun bisnis ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa saja yang anda lakukan untuk mengembangkan atau membangun bisnis ini ?
Jawaban :.....

16. Saya yakin bisnis ini akan tetap menguntungkan bagi saya, untuk itu saya bersedia berkorban dan berinvestasi dalam bisnis ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa saja yang sanggup anda korbankan dan investasikan dalam bisnis ini ?
Jawaban :.....

F. Penjualan Adaptif.

17. Saya dapat menawarkan produk kapan saja, sehingga waktu untuk melakukan penjualan bisa fleksibel.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kapan saja biasanya anda melakukan penawaran produk?
Jawaban :.....

18. Saya dapat menampilkan berbagai gaya penjualan sesuai dengan situasi.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gaya penjualan apa saja yang mampu anda lakukan dan pada waktu apa gaya itu anda tampilkan?
Jawaban :.....

19. Saya seringkali memodifikasi atau mengubah presentasi penjualan saya sesuai dengan situasi.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apa saja yang anda modifikasi dari presentasi penjualan agar sesuai dengan situasi?
Jawaban :.....

G. Kinerja Bisnis IBO.

20. Saya mampu mencapai target bisnis saya selama enam bulan terakhir ini.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa besarnya rata-rata perolehan PV anda selama 6 bulan terakhir ini ?

Jawaban :

21. Jumlah bonus yang saya peroleh selama 6 bulan terakhir ini lebih baik daripada sebelumnya.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa jumlah bonus rata-rata bulanan yang mampu anda peroleh selama 6 bulan terakhir ini, dibandingkan dengan periode sebelumnya?

Jawaban :

22. Akhir-akhir ini saya mampu meningkatkan jumlah penjualan produk-produk AMWAY.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa jumlah atau nilai penjualan anda rata-rata selama 6 bulan terakhir ini, dibandingkan dengan periode sebelumnya?

Jawaban :

23. Selama 6 bulan terakhir ini saya telah banyak menyponsori IBO baru dan memperluas jaringan bisnis saya.

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa jumlah IBO baru yang mampu anda sponsori selama 6 bulan terakhir ini?

Jawaban :